



**Уральский
федеральный
университет**

имени первого Президента
России Б.Н.Ельцина

**Институт физической
культуры, спорта и
молодежной политики**

Т. Б. ГОЛУБЕВА

ПРИЕМЫ ОПТИМИЗАЦИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ ИНДУСТРИИ СПОРТА И ОТДЫХА

Учебное пособие



Министерство науки и высшего образования
Российской Федерации
Уральский федеральный университет
имени первого Президента России Б. Н. Ельцина

Т. Б. Голубева

ПРИЕМЫ ОПТИМИЗАЦИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ ИНДУСТРИИ СПОРТА И ОТДЫХА

Учебное пособие

Рекомендовано методическим советом
Уральского федерального университета
для студентов вуза, обучающихся
по направлению подготовки 43.04.01 — Сервис

Екатеринбург
Издательство Уральского университета
2021

УДК 796-048.34(075)

ББК 75.4 я73

Г62

Рецензенты:

начальник Управления по развитию физической культуры, спорта и туризма администрации г. Екатеринбурга, канд. пед. наук, проф. *Л. Н. Фитина*;

директор СШ № 8 «Локомотив» (г. Екатеринбург), канд. пед. наук *А. С. Мешавкин*

В оформлении обложки использована фотография А. Д. Парыгиной

Голубева, Татьяна Брониславовна.

Г62 Приемы оптимизации деятельности предприятий индустрии спорта и отдыха : учеб. пособие / Т. Б. Голубева ; М-во науки и высшего образования РФ. — Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2021. — 116 с.

ISBN 978-5-7996-3386-8

В учебном пособии рассматриваются вопросы практического применения распространенных приемов оптимизации: вынесения цели за рамки процесса; изменения форматов обслуживания и ассортимента услуг; организации работы персонала; оформления контактной зоны; исключения лишних шагов и изменения последовательности этапов исполнения процесса; дробления и объединения операций, их вынесение за рамки основного процесса; выполнения функций исполнителя машиной; оптимизации рабочих мест. Сформулированы ограничения для применения приемов оптимизации.

Пособие предназначено студентам магистратуры, обучающимся по направлению подготовки 43.04.01 — Сервис. Может быть полезно преподавателям высших и средних специальных учебных заведений, слушателям курсов повышения квалификации, а также всем интересующимся проблемами оптимизации деятельности предприятий сферы обслуживания.

Библиогр.: 9 наим. Табл. 3.

УДК 796-048.34(075)

ББК 75.4 я73

ISBN 978-5-7996-3386-8

© Уральский федеральный университет, 2021

ОГЛАВЛЕНИЕ

| | |
|--|-----------|
| Предисловие | 5 |
| 1. Основы теории оптимизации деятельности предприятий индустрии спорта и отдыха | 6 |
| 1.1. Общие вопросы оптимизации бизнес-процессов | 6 |
| 1.2. Особенности деятельности предприятий индустрии спорта, учитываемые при проведении оптимизационных процессов | 9 |
| 1.3. Особенности деятельности предприятий индустрии отдыха, учитываемые при проведении оптимизационных процессов | 16 |
| Выводы | 20 |
| Контрольные вопросы | 22 |
| 2. Приемы оптимизации деятельности предприятий индустрии спорта и отдыха | 24 |
| 2.1. Вынесение цели за рамки процесса | 25 |
| 2.2. Оптимизация рабочего времени | 30 |
| 2.3. Изменение форматов обслуживания | 39 |
| 2.4. Оптимизация ассортимента услуг | 43 |
| 2.5. Оптимизация работы персонала | 47 |
| 2.6. Оформление контактной зоны | 56 |
| 2.7. Оптимизация коммунальных платежей | 62 |
| 2.8. Оптимизация использования площадей | 67 |
| 2.9. Оптимизация движения потоков посетителей | 71 |
| 2.10. Оптимизация использования ресурсов (бережливое производство, лин-менеджмент) | 78 |

| | |
|--|------------|
| 2.11. Оптимизация рабочих мест сотрудников | 82 |
| Выводы | 89 |
| Контрольные вопросы | 90 |
| 3. Ограничения по применению приемов | |
| оптимизации | 93 |
| 3.1. Виды ограничений применения приемов | |
| оптимизации | 93 |
| 3.2. Комплексный подход при применении приемов | |
| оптимизации | 95 |
| 3.3. Функции приемов оптимизации | 98 |
| Выводы | 99 |
| Контрольные вопросы | 100 |
| Список библиографических ссылок | 101 |
| Список рекомендуемой литературы | 113 |

ПРЕДИСЛОВИЕ

Востребованность издания обусловлена введением в учебный план подготовки магистрантов по направлению «Сервис» дисциплины «Моделирование и оптимизация процессов и систем сервиса» как способа информирования обучающихся об особенностях оптимизационных процессов в сфере сервиса.

Следует отметить, что курс «Моделирование и оптимизация процессов и систем сервиса» охватывает широкий круг проблем и потому связан со всеми дисциплинами учебного плана магистратуры направления 43.04.01 «Сервис», так как его цель — выбор наилучших вариантов ведения процессов и систем сервиса, на что ориентированы и все другие дисциплины учебного плана.

Издание представляет собой продолжение проводимых автором работ по теме оптимизации процессов и систем сервиса [1–2, 24, 34, 46, 58, 99].

Его цель — подготовить обучающихся к принятию обоснованных решений конкретных практических задач по оптимизации процессов и систем обслуживания в индустрии спорта и отдыха, которые будут рассматриваться не только в ходе производственных практик и прохождения итоговой государственной аттестации, но и в дальнейшей профессиональной деятельности выпускника.

При подготовке учебного пособия автором были использованы монографии, учебные пособия, материалы периодической печати и сети Интернет, приведенные в библиографических ссылках и списке рекомендуемой литературы настоящего издания. Автор будет благодарна всем, кто сообщит свои замечания и дополнения.

1. ОСНОВЫ ТЕОРИИ ОПТИМИЗАЦИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ ИНДУСТРИИ СПОРТА И ОТДЫХА

1.1. Общие вопросы оптимизации бизнес-процессов

В соответствии с определением, сформулированным в стандарте ISO 9001:2000, под *бизнес-процессом* понимают устойчивую, целенаправленную совокупность взаимосвязанных видов деятельности (последовательность работ), которая по определенной технологии преобразует входы в выходы, представляющие ценность для потребителя [3]. В сервисной сфере такими выходными данными чаще всего являются услуги, предоставляемые клиентам.

Оптимизация бизнес-процесса как его изменение с целью повышения эффективности тесно сопряжена с улучшением деятельности предприятия, связанным со снижением затрат, ростом производительности труда, сокращением производственного цикла, уменьшением числа управленческих ошибок, принятием неотложных мер по выходу из кризиса и др. Как правило, к оптимизации приступают в случаях снижения эффективности бизнес-процессов по причинам: изменения целей, стратегии и условий ведения бизнеса; внедрения новых технологий; создания новых сервисных продуктов и др. При

этом снижение эффективности бизнес-процессов на предприятиях сервиса может проявляться в завышенных сроках обслуживания клиентов; упущенной выгоде от несостоявшихся сделок; чрезмерных издержках и т. п.

Оптимизацию осуществляют в соответствии с выбранным критерием/критериями оптимизации — показателем/показателями, выражающим предельную меру эффекта (например, экономического) принимаемого решения для сравнительной оценки возможных решений и выбора наилучшего. В зависимости от числа критериев различают однокритериальную и многокритериальную оптимизацию.

Критерии оптимизации предприятия индустрии спорта и отдыха должны иметь более или менее стабильный характер изменения во времени и необходимую инвариантность от случайных факторов, которых в этом сегменте сферы сервиса очень много.

Случайные факторы обусловлены особенностями сферы сервиса в сравнении с промышленным производством, выделенными Н. Б. Кобелевым, В. М. Стеняевым, Ю. А. Сушковым:

- во-первых, предприятия сферы обслуживания непосредственно связаны с удовлетворением потребностей населения, которые, в свою очередь, отличаются разнообразием, обуславливая меньшую технологичность оптимизационных процессов;
- во-вторых, большое количество мелких и средних предприятий малой мощности, при этом сеть обслуживания должна быть приближена к потребителю с его разнообразными потребностями и потому не поддается концентрации подобно промышленному производству;
- в-третьих, предприятия различаются номенклатурой оказываемых услуг и способами организации обслуживания;
- в-четвертых, сфера сервиса сильно зависит от конъюнктуры спроса населения на услуги и потому нестабильна, организационные решения не являются долговечными, потребление услуг колеблется с сезонными

изменениями, уровнем предложения, модой и прочими факторами [4–5].

Как показывает опыт практической деятельности, наряду с выбранными критериями большое влияние на выбор того или иного варианта оптимизационного процесса оказывают системы ограничений как условий, отражающих влияние внешних и внутренних факторов, которые нужно учитывать при принятии решений. Требования системности требуют учета всех возможных ограничений: организационных, экономических, правовых, технических, психологических и т. д. Ограничения, как правило, конкретизируют сформулированные ранее цели и в ряде случаев могут сделать их нереализуемыми. В этом случае необходимо через проведение ряда итерационных процедур снять часть ограничений.

Выделяются этапы оптимизационного процесса:

- 1) формулирование цели оптимизации в соответствии с SMART-критериями¹ и, с точки зрения достижения этой цели, — идеального конечного результата (ИКР);
- 2) разработка модели действующих процессов с выделением лимитирующих² стадий/этапов;
- 3) выбор критерия/критериев оптимизации и разработка модели оптимизированных процессов;
- 4) разработка плана оптимизации;
- 5) реализация плана оптимизации;
- 6) оценка полученных результатов.

При разработке оптимизационной модели важная роль отводится подбору приемов оптимизации.

¹ SMART-критерии выбора цели (англ. *smart* — умный): S — *specific* — конкретный; M — *measurable* — измеримый; A — *attainable* — достижимый; R — *relevant* — значимый; T — *time-bounded* — имеющий конкретный срок исполнения.

² Если процесс осуществляется путем последовательно протекающих стадий/этапов и одна из этих стадий/этапов требует значительно больше времени, чем остальные, то эта стадия/этап является лимитирующей, так как именно она будет наиболее существенным образом влиять на скорость всего процесса.

1.2. Особенности деятельности предприятий индустрии спорта, учитываемые при проведении оптимизационных процессов

В отечественной экономической литературе вопросам развития индустрии спорта посвящены работы В. В. Алешина, Л. В. Аристовой, С. И. Гуськова, М. Я. Йоффе, Л. В. Жестянникова, М. В. Карманова, В. В. Кузина, Е. В. Кузьмичевой, М. Е. Кутепова, В. А. Леднева, И. И. Переверзина, А. В. Починкина, В. С. Родиченко, П. А. Рожкова, А. Е. Селиваненко, А. В. Тукманова, О. В. Цыганковой, Т. В. Юрьевой и др. Их исследования позволяют сформулировать понятие индустрии спорта и выделить ее миссию.

Индустрия спорта — часть национальной экономики, связанная с производством, продвижением и сбытом товаров, услуг, организацией и проведением спортивных событий, а также со спонсорством в спорте.

Миссия индустрии спорта — развитие физической культуры и спорта.

Исследователь В. А. Леднев выделяет следующие субъекты индустрии спорта:

- органы законодательной и исполнительной власти (на федеральном, региональном или местном уровнях);
- спортивные федерации (ассоциации, союзы) по видам спорта;
- профессиональные спортивные клубы;
- профессиональные спортсмены;
- спортивно-оздоровительные клубы;
- спортивные менеджеры;
- спортивные и маркетинговые агентства;
- предприятия, специализирующиеся на сдаче в аренду спортивных сооружений;
- околоспортивные предпринимательские структуры, являющиеся партнерами, спонсорами и рекламодателями в индустрии спорта;

- средства массовой информации;
- основные потребители продуктов индустрии спорта (большинство и зрители) [6].

Анализ связей между субъектами индустрии спорта относительно движения финансов, продуктов и информации позволяет сделать вывод о том, что *наибольший потенциал поступательного развития индустрии спорта кроется в активизации коммерческой и публичной составляющих деятельности спортивных клубов и федераций*. Активизация данных процессов возможна только при условии развития предпринимательства и повышения эффективности предпринимательской деятельности [7].

Индустрия спорта оказывает физкультурно-оздоровительные и спортивные услуги, перечисленные в ГОСТ Р 52024–2003 «Услуги физкультурно-оздоровительные и спортивные. Общие требования». В соответствии с ним *физкультурно-оздоровительные и спортивные сооружения* — это здания, сооружения, оборудованные площадки и помещения, оснащенные специальными техническими средствами и предназначенные для физкультурно-оздоровительных, спортивных услуг, спортивно-зрелищных мероприятий, а также для организации физкультурно-оздоровительного и спортивного досуга [8].

Спортивные сооружения в рамках Федерального закона № 329-ФЗ «О физической культуре и спорте в Российской Федерации» рассматриваются как объекты спорта, объекты недвижимого имущества или комплексы недвижимого имущества, специально предназначенные для проведения физкультурных мероприятий и (или) спортивных мероприятий [9].

Объекты спорта относятся к объектам социальной инфраструктуры и спорта и могут находиться в федеральной собственности, собственности субъектов Российской Федерации, муниципальной собственности, собственности юридических лиц, в том числе физкультурно-спортивных организаций или физических лиц. Использование спортивных сооружений раз-

решается только для проведения и обслуживания физкультурных, спортивных и культурных мероприятий.

Обзор литературных источников показывает тенденции создания и функционирования объектов индустрии спорта:

- работа по выведению российских спортивных комплексов на уровень соответствия международным требованиям, нормативам и правилам соревнований, в том числе требованиям Международного паралимпийского комитета;
- интеграция спортивных и культурных видов деятельности. При этом наблюдается увеличение доли универсальных многофункциональных помещений, обладающих возможностью легкой трансформации в сооружения для различных видов спортивно-зрелищных мероприятий — тренировок, соревнований по различным видам спорта, концертов, выставок, ярмарок, конференций, съездов политических партий и объединений;
- улучшение обслуживания посетителей спортивных комплексов и возрастание комфортности спортивных сооружений, в том числе повсеместный рост строительства крытых сооружений взамен открытых;
- развитие специализированных спортивных центров: горнолыжных курортов, яхт-клубов, конноспортивных клубов и др.;
- вовлечение в занятия спортом различных групп населения;
- предложения услуг высокого качества, способных разнообразить формы семейного досуга;
- повышение привлекательности архитектурного облика и эстетичности интерьеров спортивных комплексов.

Следует отметить, что спортивные сооружения могут быть классифицированы по своей направленности. При этом выделяют следующие основные типы спортивных объектов: спортивно-зрелищные, учебно-тренировочные, физкультурно-оздоровительные.

Спортивно-зрелищный комплекс — сооружение, имеющее специальные места для зрителей, представляющие собой трибуны или отдельные ряды, обеспечивающие нормальную видимость и необходимые условия эвакуации (в помещении — 500 мест и более, на открытом воздухе — 1500 и более). К спортивно-зрелищным комплексам относятся стадионы, Дворцы спорта, велодромы, автомотодромы, лыжные и горнолыжные стадионы и другие спортивные сооружения, имеющие трибуны, скамейки, стулья, места для стояния.

Спортивно-зрелищные комплексы используют как для проведения соревнований по разным видам спорта (футбол, хоккей, борьба, теннис и пр.), так и для организации концертов, цирковых шоу, выставок, ярмарок, пресс-конференций. Многофункциональность спортивно-зрелищного комплекса отражается не только на размерах сооружения, но и на его внутреннем устройстве.

Пример. Рассмотрим деятельность футбольного стадиона «Екатеринбург Арена» как спортивно-зрелищного комплекса. Вместимость стадиона 35 000 мест, что создает возможность, помимо футбольных матчей, использовать его как многофункциональную площадку для проведения других спортивных и концертно-развлекательных мероприятий. Выполненная к чемпионату мира по футболу — 2018 реконструкция бывшего Центрального стадиона Екатеринбурга позволила получить не только современное футбольное поле с натуральным газоном, соответствующее регламентам Российского футбольного союза, но и условия для комфортного пребывания гостей, в том числе для людей с ограниченными возможностями здоровья. На территории стадиона есть большая парковочная зона. «Екатеринбург-Арена» предлагает услуги организации матчей и тренировок, аренду микст-зоны¹, представляющей собой просторный холл площадью 450 м² для организации ме-

¹ Микст-зона в спорте — место для общения спортсменов с журналистами после соревнования.

роприятий рядом с главным выходом на поле и конференц-залом. Конференц-зал на 250 гостей — это комфортный, полностью укомплектованный техникой зал для конференций и семинаров. Для организации деловых встреч и переговоров, частных мероприятий в нематчевые дни предоставляются услуги аренды скай-боксов¹ вместимостью 6–35 человек. Более 15 000 м² территории «Екатеринбург-Арены» могут быть предоставлены для организации спортивных праздников, фестивалей и выставок. Имеются четыре стильные зоны гостеприимства с рассадкой 50–250 человек в формате банкета, до 700 человек — в формате фуршета. Предлагается услуга экскурсии по стадиону, позволяющая увидеть это современное спортивное сооружение глазами не только гостей, но и участников матчей [10].

Отметим, что при крупных спортивных центрах часто организованы средства размещения участников соревнований, предприятия питания для них же и зрителей, оказания необходимых им бытовых и культурно-познавательных услуг. Иногда эти услуги оказывают арендаторы.

Пример. Рассмотрим деятельность Дворца игровых видов спорта Екатеринбурга. Дворец игровых видов спорта (ГАУ СО «ДИВС») является одной из лучших многофункциональных площадок России. Деятельность ДИВСа ориентирована на проведение соревнований по игровым видам спорта — волейбол, баскетбол, мини-футбол, индорхоккей. Кроме того, здесь периодически проводятся соревнования по различным видам единоборств, спортивной и художественной гимнастике, спортивным танцам и теннису. В течение года в ГАУ СО «ДИВС» проходит около трехсот мероприятий разного уровня, на каждое из которых собирается аудитория до пяти тысяч человек. Всего во Дворце 4281 посадочное место на главной спортивной площадке, из них 1108 — места на телескопических (вы-

¹ Скай-боксы (от англ. Skybox), VIP-ложи — просторные комфортабельные кабинеты с панорамными видами на поле стадиона.

движных) трибунах на втором этаже и 3173 места — стационарные трибуны на третьем этаже.

Тренировочный зал комплекса площадью 1500 м² поделен на две площадки. Малая оборудована для волейбола, а на большой могут тренироваться баскетболисты, мини-футболисты и представители других видов спорта, требующих игрового зала. Тренировки могут проходить одновременно на двух площадках. Для удобства спортсменов в тренировочном комплексе размещено восемь командных раздевалок и столько же тренерских комнат. Имеется восстановительный центр для спортсменов с массажным залом, сауной, солярием.

ДИВС предоставляет услуги фитнес-арены с абонементным обслуживанием, индивидуальными и групповыми тренировками, арендой зала, занятиями настольным теннисом и бильярдом. ГАУ СО «ДИВС» имеет возможность предложить партнерам пресс-центр, кафе, аренду рекламных поверхностей, стать площадкой крупных ярмарок. Имеется четырехэтажный комфортабельный отель на 48 мест [11].

Объекты второго и третьего типа (учебно-тренировочные и физкультурно-оздоровительные) являются узкоспециализированными и потому чаще всего не имеют столь развитой, как у спортивно-зрелищных комплексов, инфраструктуры.

Учебно-тренировочные сооружения предназначены для проведения учебных занятий и тренировок. К ним относятся:

- спортивные базы образовательных заведений;
- учебно-тренировочные центры подготовки спортсменов высших разрядов;
- сооружения для гребного, парусного, лыжного, горнолыжного, санно-бобслейного, стрелкового, конькобежного, конного (за исключением ипподромов), шахматного и шашечного спорта.

В последние годы учебно-тренировочные сооружения проектируются и строятся с возможностью, наряду с подготовкой спортсменов высших разрядов, проведения физкультурно-оз-

доровительных занятий и активного отдыха населения. Это позволяет, с одной стороны, окупить затраты на строительство и содержание спортивного сооружения, а с другой стороны, способствует привлечению большего количества занимающихся в спортивные секции.

Физкультурно-оздоровительные постройки используют для предоставления физкультурно-оздоровительных услуг и активного отдыха населения. Они представлены тренажерными залами; бассейнами; ледовыми катками; залами для занятий фитнесом, аэробикой; баскетбольными, футбольными и волейбольными залами и площадками; теннисными кортами; площадками для пейнтбола и картинга; полями для гольфа и мини-гольфа; универсальными площадками.

Для описанных типов современных сооружений характерно широкое использование информационных технологий. Первым примером использования информационных технологий в спорте были зимние Олимпийские игры в Скво-Вэлли (Калифорния, США, 1960), когда спортсмены впервые получили возможность узнавать свои результаты сразу же по ходу соревнования. С тех пор использование информационных технологий в индустрии спорта является обязательным элементом деятельности: это инструмент эффективной тренерской работы и спортивного менеджмента, позволяющий решать задачи по регулированию потока спортсменов и зрителей, планированию различных аспектов соревнований, рекламно-информационное сопровождение спортивных событий, финансовое и юридическое делопроизводство и др. Использование информационных технологий способствует быстрой окупаемости объектов индустрии спорта, инвестированию в местную инфраструктуру и составляет важную часть наследия крупномасштабных спортивных событий.

Универсальные площадки представляют собой плоскостные спортивные сооружения. Их основное преимущество — универсальность, т.е. сочетание нескольких игровых полей:

волейбольного, баскетбольного, мини-футбольного, бадминтонного, теннисного корта.

Актуальным является размещение вблизи площадок помещений, предназначенных для переодеваний, складирования инвентаря, тренерского помещения, что способствует повышению их *пропускной способности*¹.

1.3. Особенности деятельности предприятий индустрии отдыха, учитываемые при проведении оптимизационных процессов

Рассмотрим особенности индустрии отдыха (рекреации): *Рекреация* (лат. *recreation* — восстановление) — отдых, восстановление сил организма человека после рабочего (учебного) дня, рабочей недели, во время очередного отпуска или каникул.

Миссия индустрии отдыха — организация досуга, оздоровление нации и увеличение продолжительности жизни и работоспособности людей.

Рекреация тесно связана с проблемой свободного времени. Разнообразные занятия людей в свободное время, направленные на восстановление здоровья и физических сил, всестороннее развитие личности, называются рекреационной деятельностью. В содержании и формах организации рекреационной деятельности происходят постоянные изменения, постепенно повышается значение активных видов отдыха.

Рекреационная деятельность основана на применении *рекреационных ресурсов*, к которым относят:

- природные комплексы и их компоненты (рельеф, климат, растительность, водоемы);
- редкие природные объекты (водопады, карстовые пещеры, красивые ландшафты, экзотические для данной

¹ Понятие «пропускная способность» будет рассмотрено в параграфе 2.2 настоящего учебного пособия.

местности виды растений, месторождения полудрагоценных камней и пр.);

- культурные и исторические памятники, города и другие населенные пункты, уникальные технические сооружения;
- социальные рекреационные ресурсы включают здания и инженерные сооружения (профилактории, пансионаты, дома отдыха, спортивно-оздоровительные лагеря, детские дачи яслей и садов, санатории и курортные лечебницы), сооружения спортивного и культурного назначения (спортивно-оздоровительные комплексы, стадионы, театры, клубы, музеи). В свою очередь, среди социальных рекреационных ресурсов различают курортные, оздоровительные, спортивные и др.

Отметим, что природные рекреационные ресурсы могут быть разделены на лечебные, оздоровительные, спортивные, познавательные и др. Оздоровительные рекреационные ресурсы используются для организации физической активности с тренирующим режимом, которые позволяют снимать напряжение производственных, бытовых и физических нагрузок, а также стрессов. В зависимости от характера занятий выделяются подтипы: оздоровительный прогулочный, оздоровительный купально-пляжный. Основные требования потребителей относятся к благоустройству территории и средств размещения и уровню обслуживания.

Спортивный тип рекреационных ресурсов предъявляет особые требования к природным факторам, особенно к их сложности, экзотичности, уникальности, которые необходимы для занятий горными видами спорта¹, сплавами по рекам, охотой, рыбной ловлей, спортивными играми и соревнованиями [12].

Для предприятий, оказывающих рекреационные услуги, важна концепция заведений (лат. *conceptio* — понимание, си-

¹ К горным видам спорта относятся альпинизм, горные лыжи, скалолазание и др.

стема). С точки зрения философии, концепция — это система взглядов, выражающая определенный способ видения, понимания, оформления, организации и развертывания идеи. В экономике же концепция предприятия — это его системное описание, в том числе и его взаимоотношений с окружающей средой. При составлении концепции в вводной части дается общее описание идеи предприятия. Проводится анализ рынка данного сегмента, к которому будет относиться предприятие. Выявляется актуальность в данном продукте среди потребителей. При создании нового предприятия название — один из главных составляющих успеха или проигрыша. Рекомендации по внешнему оформлению предприятия — фасаду и прилегающей территории для дальнейшей реализации дизайнером включают требования к стилю, атмосфере, которую должен поддерживать интерьер, и какое настроение должно создаваться на подходе к заведению.

К примеру, для предприятий общественного питания с экоконцепцией важное значение имеют расположение на природном ландшафте, ландшафтный дизайн, экодизайн интерьера. Экодизайн акцентирует внимание на удобном и гармоничном существовании человека в природной среде. Учитываются характеристики материалов, применяемых в строительстве и отделке помещения. Важны также условия изготовления, использования и утилизации этих материалов. Основные требования, которые учитываются при экодизайне: безопасность в использовании материалов; материалы не должны причинять вред здоровью; шумы, выбросы, излучения и вибрации сведены к минимуму; простота, безопасность утилизации; повторное использование материалов, но с минимальным ущербом для экологической ситуации. Все материалы должны быть максимально экологичными и натуральными (дерево; камень; стекло; бамбук; пробка; шелк, лен, хлопок; ротанг и др.).

Концепция предприятия индустрии гостеприимства — целостное представление о деятельности всех его служб на ос-

нове некой идеи. Гостиницы могут ориентироваться на обслуживание представителей определенного сегмента туристского рынка (например, на клиентах, посвящающих свой отпуск игре в гольф, катанию на лыжах, конным турам и т. п.), туристов, выезжающих на конгрессы, выставки и т. п. [13, с. 24].

Перечислим специализированные предприятия, которые осуществляют деятельность по организации рекреации.

Для отдыха и оздоровления населения широко применяются *спортивно-оздоровительные комплексы*, имеющиеся в городах и поселках как при крупных предприятиях и учреждениях, так и в районах по месту жительства. В полном наборе оздоровительный комплекс включает в себя плавательный бассейн, бани, спортзалы для таких популярных игр, как волейбол, баскетбол, мини-футбол, большой и настольный теннис, залы тренажеров, ритмической гимнастики и лечебной физической культуры.

К самым простым по структуре и общему режиму оздоровительным учреждениям, предназначенным для организованного отдыха практически здоровых людей, в том числе и родителей с детьми, относятся пансионаты. В них обеспечиваются проживание, питание, культурные и спортивные мероприятия. Реже они имеют небольшие медицинские кабинеты или отделения. Проживающие в пансионатах на курортах могут пользоваться лечением в общекурортных поликлиниках.

Дома отдыха — оздоровительные учреждения, предназначенные для отдыха (в том числе и семейного) и профилактики заболеваний у практически здоровых людей, а также для климатолечения лиц, перенесших заболевания. Имеются специализированные дома отдыха, например, для беременных, молодежи, реабилитации выздоравливающих лиц. Получили распространение плавучие дома отдыха (флотели), организуемые на речных и морских (круизных) судах.

Базы отдыха — комплексы рекреационных сооружений, расположенных на природном ландшафте, сочетающих разно-

образные геоморфологические элементы, различные по своим характеристикам. Например, — на фоне водной глади с живописными островами — лесистые горы. Базы отдыха по своему назначению близки к домам отдыха, но территории их приближены к промышленно-развитым городам. По режиму работы базы бывают двух видов: сезонные и круглогодичные.

Молодежные спортивно-оздоровительные лагеря создаются в основном в период летних каникул школьников и студентов. Предназначены для пребывания здоровых лиц. Отличительной чертой их является значительный объем самообслуживания; срок пребывания 20–60 дней.

Санатории (лат. *saпо* — лечу, исцеляю) — лечебно-профилактические, стационарные учреждения, предназначенные для лечения больных преимущественно природными средствами (климат, минеральные воды, лечебные грязи и др.) в сочетании, главным образом, с физиотерапией, лечебной физкультурой, диетическим питанием и особым режимом лечения и отдыха. Большинство санаториев расположено в курортных местностях и в районах с благоприятными климатическими, ландшафтными и гигиеническими условиями. Профиль (специализация) санаториев устанавливается в соответствии с особенностями лечебных факторов курорта. Санатории имеют лечебно-диагностические и физиотерапевтические кабинеты, кабинеты лечебной физической культуры, лаборатории и др. В санатории направляются больные с недалеко зашедшими формами хронических заболеваний, а также выздоравливающие после заболеваний и операций.

Выводы

Деятельность индустрии спорта и отдыха во многом опирается на рекреационные ресурсы территорий. Природный фактор предопределяет возможность развития индустрии отдыха

в данном регионе. Отсюда вытекает важная особенность сервисной деятельности предприятий отдыха и индустрии спорта — сезонность¹. Выделим предприятия индустрии спорта и отдыха, наиболее подверженные влиянию первичных и вторичных факторов² сезонности: санатории, пансионаты, курорты, горнолыжные центры, пляжи, лодочные станции, яхт-клубы, парашютные клубы и др.

Проведенный в данной главе обзор литературных данных позволяет также выделить основные тенденции развития сер-

¹ *Сезонность* — устойчивая закономерность внутригодовой динамики некоторого явления, которая проявляется во внутригодовых повышениях (понижениях) уровней того или иного показателя на протяжении ряда лет. По интенсивности потребления услуг различают четыре ценовых периода: пик, высокий, низкий, мертвый.

² Факторы сезонных колебаний в литературе подразделяются на первичные и вторичные. К *первичным факторам* относятся факторы, формирующиеся под воздействием природно-климатических условий, количества и качества специфических благ для развития спортивного, оздоровительного, познавательного и др. видов сервиса. К группе *вторичных факторов* можно отнести:

- *экономические* — структура потребления товаров и услуг, формирование платежеспособности спроса путем предложения; возможность приобретения товаров или услуг только в определенные сезоны года или периоды;
- *социальные* — наличие и характер свободного времени; потребности населения в отдыхе и оздоровлении, которые считаются социальными по своей сути и напрямую зависят от сезона года;
- *демографические* — спрос на спортивно-оздоровительный сервис дифференцируется по возрастным и гендерным параметрам;
- *психологические* — традиции, мода, подражание, демонстративное потребление (показное, престижное, статусное потребление: основным мотивом является демонстрация своего высокого социального положения (прежде всего социально-экономического));
- *материально-технические* — современное состояние и развитие рекреационной инфраструктуры, сезонность ее функционирования, выделение круглогодичных и сезонных предприятий;
- *технологические* — комплексный подход в предоставлении качественных услуг, который чаще всего наиболее полно реализуется только в рамках высокого сезона.

висной деятельности на отечественных предприятиях индустрии спорта и отдыха:

- *во-первых*, работа по выведению российских предприятий на уровень соответствия международным требованиям стандартов обслуживания и ассортимента услуг, новизны предложений, показателям комфорта клиентов, в том числе с ограниченными возможностями здоровья;
- *во-вторых*, с целью приближения услуг к потенциальным потребителям — образование сетей, в том числе международных (курортных отелей, ресторанов быстрого питания, фитнес-клубов, парков развлечений и др.);
- *в-третьих*, с целью наиболее полного удовлетворения потребностей потребителей — углубление специализации предложений услуг, основанных на оригинальных концепциях заведений, интеграции различных видов деятельности;
- *в-четвертых*, широкое внедрение информационных технологий.

Выделенные тенденции должны учитываться при проведении оптимизационных процессов.

Контрольные вопросы

1. В каких случаях следует приступать к оптимизации бизнес-процесса?
2. Дайте определение понятиям «оптимизация», «критерий оптимизации».
3. Перечислите этапы процесса оптимизации.
4. Дайте определение понятию «индустрия спорта». Каковы ее миссия и субъекты?
5. Представьте характеристику основных типов спортивных объектов: спортивно-зрелищных, учебно-тренировочных, физкультурно-оздоровительных.

6. Дайте определение понятиям «рекреация» и «рекреационные ресурсы». Какова миссия предприятий индустрии отдыха?
7. Перечислите типы предприятий, осуществляющих деятельность по организации рекреации. Чем отличаются санатории от других типов заведений, осуществляющих рекреационную деятельность?
8. Что такое «концепция предприятия», «концепция предприятия индустрии гостеприимства»?
9. Что такое сезонность? Какие факторы сезонности и ценовые периоды сезона выделены в литературе?
10. Перечислите основные тенденции развития сервисной деятельности на отечественных предприятиях индустрии спорта и отдыха.

2. ПРИЕМЫ ОПТИМИЗАЦИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ ИНДУСТРИИ СПОРТА И ОТДЫХА

Предметом изучения выступают приемы оптимизации, выделяемые в сфере обслуживания экспертами и бизнес-консультантами О. Г. Безруковым, Е. Г. Богачевой, А. Б. Борисовым, А. И. Голинеем, М. Ю. Гордеевым, А. Г. Гордеевой, Н. С. Коршак, И. А. Крутских, А. И. Кулиничем, О. М. Левяковым, С. В. Мальцевым, С. К. Мироновым, М. И. Полковниковой, А. В. Сагаловичем, Е. Ю. Юриной и др.

Толковый словарь русского языка дает одно из определений слова прием — способ, образ действий при выполнении чего-либо, часть более сложного действия [14]. В случае оптимизации процессов и систем массового обслуживания прием как важная деталь органично входит в модель оптимизационного процесса.

Приемы оптимизации базируются на принципах:

- системного (комплексного) подхода¹;
- выявления конкретной цели — идеального конечного результата (ИКР);
- внедрения инноваций;
- использования нетрадиционных идей;
- четкого отслеживания результатов в процессе реализации оптимизации.

¹ Сходство и отличия системного и комплексного подходов показаны в трудах М. С. Бакулиной, В. Н. Спицнаделя [15–16].

По результатам анализа литературных данных и информации практиков, размещенных в сети Интернет, можно выделить для рассмотрения следующие приемы оптимизации процессов и систем сервиса:

- вынесение цели за рамки процесса;
- оптимизация рабочего времени;
- изменение форматов обслуживания;
- оптимизация ассортимента услуг;
- оптимизация работы персонала;
- оптимизация движения потоков посетителей;
- оптимизация использования ресурсов (площадей, коммунальных расходов и др.);
- оптимизация рабочих мест сотрудников и контактной зоны предприятия сервиса.

Следует отметить, что имеется тенденция возрастания интереса к оптимизации деятельности предприятий индустрии спорта и отдыха по критериям экологичности услуг.

2.1. Вынесение цели за рамки процесса

Прием применяется при оптимизации по критерию роста прибыльности, сокращения издержек, рационального использования ресурсов, в том числе трудовых, производственных площадей и др.

Как уже указывалось, при оптимизации любых бизнес-процессов необходимо четкое описание ИКР. При этом нужно помнить, что ИКР может быть достигнут не только посредством реализации существующих процессов, но и другими доступными способами. Следует отметить, что при этом активно задействуется принцип использования нетрадиционных идей.

Бизнес-тренер, консультант А. В. Сагалович предлагает следующие этапы работы при вынесении цели за рамки процесса:

- *первый этап*: определение цели процесса с точки зрения системы и формулирование ИКР с точки зрения достижения этой цели;
- *второй этап*: генерирование альтернативных способов достижения ИКР за пределами существующего процесса;
- *третий этап*: оценка альтернатив изменения регламента процесса;
- *четвертый этап*: внесение необходимых изменений в регламенты процессов;
- *пятый этап*: реализация мероприятий по внедрению измененного регламента процесса и адаптации системы к нему [17].

Распространенным приемом вынесения цели за рамки процесса является оптимизация издержек предприятия индустрии спорта и отдыха за счет **вывода на аутсорсинг** непрофильных видов деятельности¹ (курьерские, бухгалтерские и клининговые услуги, кадровое обслуживание, юридическое сопровождение, услуги call-центра и транспортных компаний и т. д.). Плюсами данного решения, по мнению директора консалтинговой группы «Триумф» И. А. Крутских, является то, что при оптимизации штатная численность персонала уменьшается, открывается возможность сокращения арендуемых площадей и выплат отчислений в Пенсионный фонд и Фонд обязательного медицинского страхования² [19]. Важным достоинством

¹ По оценкам бизнес-изданий, количество сотрудников на аутсорсинге составляет 17–22 % и их количество регулярно растет [18, с. 28].

² В соответствии со ст. 6 Федерального закона № 422-ФЗ от 27.11.2018 (с изм. от 15.12.2019 № 428-ФЗ) «О проведении эксперимента по установлению специального налогового режима «Налог на профессиональный доход»»: «Физические лица при применении специального налогового режима вправе вести виды деятельности, доходы от которых облагаются налогом на профессиональный доход, без государственной регистрации в качестве индивидуальных предпринимателей, за исключением видов деятельности, ведение которых требует обязательной регистрации в качестве индивидуального предпринимателя в соответствии с федеральными законами, регулирующими ведение соответствующих видов деятельности» [20].

аутсорсинга является и то, что он, став основой бизнес-стратегий как малых, так и крупных компаний, дает им возможность сосредоточиться на собственных бизнес-операциях [19].

Пример. В гостиничном бизнесе на аутсорсинг могут быть вынесены клининговые услуги, когда персонал нанимается у сторонних лицензированных компаний для уборки номеров, мытья посуды и других подобных видов работ. Независимые агентства занятости предлагают отелям найм квалифицированного контактного персонала (официантов, административных работников и др.). Кроме того, аутсорсинговые компании могут обеспечивать гостиницы такими специалистами, как бухгалтеры, работники, обслуживающие техническое оборудование и др.

Другим распространенным приемом в практике деятельности предприятий сервиса является оптимизация издержек компании за счет перевода части персонала на удаленные рабочие места с помощью современных информационных технологий. Известно, что для организации удаленных рабочих мест необходимо наличие телефона и/или компьютера для коммуникации с клиентами и другими сотрудниками предприятия. Для организации же полноценного удаленного рабочего пространства и объединения всех сотрудников в единую корпоративную телефонную сеть руководители предприятия могут подключить облачные решения.

У подобного решения есть минусы в виде ослабления контроля за работой персонала, трудностей в адаптации новых сотрудников, снижения корпоративного духа и др. Вместе с тем подобная схема ведения бизнес-процесса позволит компании сэкономить на аренде помещений, покупке мебели и оргтехники, обустройстве и поддержании коммуникационной инфраструктуры. Сотрудники же, экономя время, силы и финансы на поездках к месту работы, работают в комфортном для себя режиме.

В индустрии спорта и отдыха на удаленный режим работы могут быть переведены менеджеры по продажам, осуществляющие «холодные» звонки потенциальным потребителям; со-

трудники предприятия, осуществляющие информирование клиентов или поддерживающие обратную связь с ними (например, по проблемам качества услуг) и др.

Пример. Интересно предложение онлайн-тренировок с инструктором в фитнесе. Основатель сервиса онлайн-тренировок ZoomClass М. Пранов к его достоинствам для клиентов относит персональную работу с тренером на удобной платформе с возможностью оперативно получать консультации при отсутствии специального оборудования и затрат времени на дорогу в фитнес-клуб; для предприятия — небольшую стоимость вложений и возможность быстрого внедрения. Для тренировок проект использует платформу zoom.us, являющуюся мировым лидером в области услуг видео-конференц-связи и веб-связи. Можно заниматься по трём направлениям: йога, фитнес и программа «здоровая спина», что востребовано офисными работниками. Тренировка длится около 50 минут. ZoomClass интересен людям, испытывающим дефицит времени для поездок в фитнес-клубы, а также молодым женщинам, находящимся в отпуске по уходу за детьми.

Тренеры, сотрудничающие с проектом ZoomClass, проходят отбор. Сначала они регистрируются на сайте, заполнив анкету. Затем команда сервиса отбирает кандидатов, учитывая их предыдущий опыт работы. С прошедшими отбор соискателями проводят интервью и тестовое занятие. Только после этого тренерам позволяют работать с клиентами персонально. Им не нужно самостоятельно искать себе клиентов, за них это делает платформа. Кроме того, они могут проводить занятия из любого удобного для них места, где есть доступ к интернету [21].

Пример. В настоящее время набирает популярность и услуга майнд-фитнеса¹ онлайн. К примеру, компания Lumosity

¹ Майнд-фитнес (Mind fitness) (майнд (англ. «mind») — разум, фитнес (англ. fitness) — поддерживать форму разума, тренироваться. Данный термин впервые был употреблен в 2014 году Агентством стратегических инициатив и Московской школой управления «Сколково» в издании «Атлас новых профессий» [22].

разработала более 40 онлайн-игр для развития когнитивных навыков [23].

Пример. Услуги питания могут оказываться онлайн-ресторанами путем доставки еды на дом, в офис (кейтеринг). Ежегодно количество жителей больших городов, предпочитающих регулярно заказывать различные блюда на дом или в офис, увеличивается потому, что услуги онлайн ресторанов позволяют сэкономить время на приготовлении полезных блюд и потратить его более рационально¹.

Особую популярность данный сервис приобрел в период пандемических ограничений. Тем более что, благодаря большому выбору вкусной и правильно приготовленной еды, представленной в меню, можно питаться правильно, заботиться о своем здоровье, прикладывая минимум усилий. Клиентам нравится возможность за несколько кликов выбрать блюда из онлайн-меню и их получить в заказанное время. Кроме того, согласно маркетинговым исследованиям, при покупке продуктов в магазинах покупатели тратят много лишних денег на сопутствующие товары, которые им не очень нужны. В большинстве случаев оформление заказа на дом обходится значительно дешевле, чем приобретение всех компонентов для приготовления того или иного блюда в магазине. Количество желающих воспользоваться услугами онлайн-ресторанов заметно увеличивается в пятницу, субботу и воскресенье. Стоит отметить, что около 80 % клиентов со временем становятся постоянными [25].

¹ Проведенный в мае 2018 года опрос 112 жителей Екатеринбурга показал, что большая часть респондентов старается соблюдать принципы здорового питания: дробность, соответствие калорийности пищи энергетическим затратам организма, распределение суточного рациона, разнообразие, умеренность, исключение вредных продуктов, питьевой режим. Единственный принцип, который не соблюдается большинством респондентов — это режим питания, что связано с высоким темпом жизни в мегаполисе. Также 52% опрошенных назвали дефицит времени причиной для отказа в посещении предприятий здорового питания [24].

2.2. Оптимизация рабочего времени

Пока Вы не сможете управлять своим временем,
Вы не сможете управлять ничем другим.
Питер Друкер, теоретик менеджмента [26].

Прием применяется при оптимизации по критерию роста прибыли и продаж, сокращения издержек и срока окупаемости, роста коэффициента загруженности предприятия, повышения скорости оборачиваемости посадочных мест и др.

Известно, что время является важным и вместе с тем ограниченным ресурсом для деятельности любого предприятия. В случае же предприятия сферы сервиса особую остроту проблеме рационального использования рабочего времени придает:

- *во-первых*, отличительное свойство услуг — неспособность к хранению;
- *во-вторых*, зависимость спроса на услуги от времени суток, дня недели, сезона;
- *в-третьих*, неудовлетворенность клиентов неудачной организацией обслуживания (большая малоподвижная очередь, отказ в обслуживании и т. д.), которая может быть преодолена в ходе оптимизации по критериям сокращения времени обслуживания.

Вопросы рационального использования рабочего времени рассматриваются теорией массового обслуживания (теория систем массового обслуживания, теория очередей (the theory of queues)), представляющей собой теоретические основы эффективного конструирования и эксплуатации систем массового обслуживания. Теория массового обслуживания как область прикладной математики занимается анализом процессов в системах производства, обслуживания, управления, в которых однородные события повторяются многократно, как, например, на предприятиях сферы сервиса. Предметом теории

массового обслуживания является установление зависимостей между характером потока заявок (обслуживаемых объектов, требований, роль которых выполняют гости, клиенты, посетители, пациенты, покупатели, документы, товары и т. п.) и числом каналов обслуживания.

С помощью теории массового обслуживания создаются вероятностные модели реальных систем обслуживания населения, при которых время обслуживания будет минимальным, а качество — высоким с одновременным сокращением излишних затрат. Отечественные разработчики теории массового обслуживания — А. А. Боровков, А. В. Дылевский, Г. И. Ивченко, В. А. Каштанов, И. Н. Коваленко, В. Ф. Матвеев, Д. А. Радченко, В. Г. Ушаков и др. Впервые теория массового обслуживания нашла применение в таком виде сервиса, как телефонная связь.

Задачи теории массового обслуживания носят оптимизационный характер и, в конечном итоге, включают определение такого состояния системы, при котором будет обеспечен минимум затрат от ожидания обслуживания, потерь времени и ресурсов на обслуживание и от простоев каналов обслуживания.

В соответствии с теорией, при оптимизации системы массового обслуживания каждым из участников системы ставятся цели:

- *цель клиента*: затратить как можно меньше времени, простаивая в очереди¹;
- *цель обслуживающей системы*: как можно меньше времени находиться в состоянии вынужденных простоев.

Цель анализа системы массового обслуживания — достижение разумного компромисса между требованиями клиентов и мощностью обслуживающей системы.

¹ Вопросы экономии времени клиентов рассматриваются также теорией бережливого производства (см. параграф 2.10 настоящего учебного пособия).

Важной характеристикой предприятия сервиса как системы массового обслуживания является его *пропускная способность* — максимально возможное количество потребителей, обслуженных в единицу времени (за смену, сутки, неделю, месяц, сезон, год). Рассчитывается исходя из количества часов работы предприятия, числа мест для потребителей, продолжительности обслуживания одного потребителя, нормы площади на одно место и его оборачиваемости за день.

Пример. Кабинет массажа санатория оснащен одним массажным столом. Продолжительность оказания услуги одному посетителю, включая время на необходимую уборку, — один час. Время работы кабинета — 12 часов. Следовательно, пропускная способность кабинета составит 1 клиент/час или 12 клиентов/сутки. С учетом того, что кабинет работает шесть дней в неделю, его пропускная способность — 72 клиента/неделя. Пользуясь производственным календарем с указанием выходных и праздничных дней, можно рассчитать пропускную способность кабинета на месяц и год.

В качестве критерия оптимизации часто предлагается *оборачиваемость мест*, например, ресторанный эксперт, автор книг по ресторанному бизнесу О. Курочкина, предлагает рассматривать оборачиваемость посадочного места как кратность использования мест за определенный промежуток времени, а оборачиваемость столов показывает сколько раз (сколько времени в среднем) стол был занят в течение суток (смены) или среднее количество гостей за одним столом в день [27].

На оборачиваемость посадочных мест влияет концепция заведения. Так, для предприятий фаст-фуда важно повышение коэффициента оборачиваемости, в то время как лаундж-кафе и лаундж-бары, антикафе, котокафе и некоторые другие форматы нацелены на длительное пребывание клиента в контактной зоне.

В табл. 1 показаны факторы, влияющие на оборачиваемость мест на предприятиях общественного питания.

Таблица 1

**Оборачиваемость мест на предприятиях общественного питания
различного типа [28]**

| Тип предприятия | Оборачиваемость одного посадочного места, раз в день | |
|--|--|----------------------|
| | При обслуживании официантом | При самообслуживании |
| Ресторан | 5–7 | – |
| Кафе | 9 | 15 |
| Кафе детское | 10–12 | – |
| Закусочные | 9 | 20 |
| Бар винный, коктейль-бар | 10 | 20 |
| Пивной бар | 10 | 18 |
| Гриль-бар | 10 | 16 |
| Специализированные предприятия быстрого обслуживания | – | 30–40 |

К факторам, влияющим на скорость оборачиваемости посадочных мест/столов, О. Курочкина и руководитель Агентства РестКонсалт С. К. Миронов относят организацию работы персонала; организацию работы кухни и раздаточной линии; оформление зала, включающее воздействие на органы чувств потребителей; изменение форматов обслуживания; введение скидочных часов и др. [27; 29].

При этом применение всех вышеназванных приемов оптимизации работы предприятия общественного питания по критерию повышения скорости оборачиваемости посадочных мест/столов не должно приводить к снижению качества подаваемых блюд (напитков) и обслуживания в целом.

Возвращаясь к теме сезонности, отметим, что оптимизация деятельности предприятий по критерию преодоления фактора сезонности может привлечь клиентов в период низкого и мертвого сезона.

Известно, что современные тенденции гибких графиков отпусков потенциальных клиентов, рост популярности выходных по 3–4 дня, деления отпусков между разными сезонами¹ благоприятствуют преодолению действия фактора сезонности в деятельности предприятий индустрии спорта и отдыха. могут привлечь клиентов в период низкого сезона. К настоящему времени выделены различные пути повышения коэффициента загруженности предприятий индустрии спорта и отдыха в низкий сезон, в том числе:

- грамотная политика цен на услуги и изменения ассортимента услуг;
- рост строительства крытых сооружений взамен открытых бассейнов, стадионов, кортов, конькобежных дорожек, что закономерно — крытые сооружения можно использовать круглогодично, а открытые — сезонно;
- предложение «внесезонных» услуг, акций выходного дня. В настоящее время туроперейтинг предлагает широкий ассортимент турпродуктов, обеспечивающий спрос в течение всего года. Кстати, лечебно-оздоровительный туризм считается менее подверженным сезонным колебаниям спроса, чем пляжный и горно-лыжный туризм. К несезонным видам туризма относятся деловой, познавательный, паломнический, образовательный, гастрономический, событийный (его тематические виды — национальные фестивали и праздники, фестивали кино и театра, театрализованные шоу и др.) виды туризма [30, с. 95]. А отели Турции и Финляндии для привлечения турпотока применяют консолидацию летних элементов отдыха с зимними. Например, на гор-

¹ Туристский опыт таких стран, как Испания, Италия, Швейцария, Австрия, Франция, Болгария показывает, что развитие туризма в межсезонный период не только возможно, но и достаточно выгодно. В последнее время наблюдается быстрый рост темпов зимнего отдыха и количества отдыхающих зимой. По данным ООН через каждые семь лет вдвое увеличивается число туристов, отдыхающих зимой [30].

нолыжных курортах Турции (Улудаг, Паландокен) отели снабжены аквапарками. В ноябре-декабре клубные отели Турции, располагающие гольф-полями, проводят соревнования по гольфу [30];

- сотрудничество с аутсорсинговыми компаниями. В этом случае не нужно думать о том, где изыскивать деньги для сотрудников в мертвый сезон и испытывать трудности от их непрофессионализма в период активности. Часто аутсорсеры предлагают свою техническую базу. Однако следует отметить, что при возникают риски получить работников с малым опытом или же в нужный момент непредоставление их необходимого количества. Существует также проблема возможной утечки данных через сотрудника аутсорсера [18, с. 30–32];
- проведение различных мероприятий, направленных на определенные целевые группы: фестивали, карнавалы, конференции, спортивные мероприятия, мастер-классы. Примеры: Международный фестиваль молодежи и студентов (октябрь 2017 г., Сочи), Кубок Кремля по теннису, Чемпионаты мира по видам спорта, театральный фестиваль «Золотая маска», Фестиваль тюльпанов, семейные фестивали в межсезонье, Международный фестиваль в Картахене (ноябрь 2019 г., Испания), Фестиваль огней в Лионе (декабрь 2019 г., Франция) и др.;
- дифференциация цен, то есть снижение цен в межсезонье, для привлечения потребителей услуг и разгрузки в высокий сезон;
- интернет-магазин услуг и товаров на собственном сайте;
- проведение различных акций, специальных предложений;
- выбор определенной целевой группы и конкретная работа с ней;
- сотрудничество с новыми партнерами;
- использование уникальности месторасположения, его особенностей. Так, отдыхающим могут предлагаться

романтические свидания в необычных местах (на маяке, яхте и т. п.); прогулки, например по акватории озера или природным достопримечательностям местности; могут быть оборудованы небольшие зоопарки, эко-тропы и терренкуры. Интересно, что слоганом зимнего сезона — 2019 г. в Швейцарии стал: «Приезжайте и посмотрите сами!» Имеются в виду красоты страны и достойный сервис.

Пример. Рассмотрим деятельность расположенного в городской черте яхт-клуба «Коматек», Екатеринбург: акватория Верх-Исетского пруда. Из-за того, что клуб «Коматек» находится рядом с центром города, летом на обед часто приезжают сотрудники офисов, которым хочется вырваться из душных помещений хотя бы на час. Так, в летнем сезоне 2019 года отмечалось, что офисные сотрудники небольшими компаниями на обеденные перерывы снимают яхты, чтобы отвлечься от работы «на волнах» на час, иногда на два [31–32].

Пример. Рассмотрим деятельность горнолыжного комплекса «Гора Белая», Свердловская область. В летнее время и период межсезонья клиентам предлагаются различные виды услуг: закрытый бассейн, спортивный и тренажерный залы, кафе, аренда специально оборудованных для пикников беседок, гостиница, бильярд, тир, сауна. На территории проводятся различные мероприятия: конференции, тренинги, семинары, праздники и банкеты [33].

Пример. Представляет интерес предложение Е. В. Лифановской и Т. Б. Голубевой — услуга экопитания загородных предприятий спортивно-оздоровительного сервиса. Следует отметить, что сезонные предприятия индустрии спорта по сути являются курортами выходного дня, так как в большинстве случаев они не подразумевают долгое пребывание, а основной целевой аудиторией предприятий являются жители ближайших городов. Проведенный обзор литературных данных позволил выделить особенности сезонных предприятий ин-

дустрии спорта Свердловской области:

- проблемы с загруженностью во внесезонный/межсезонный период. Выходом из данной ситуации могло бы стать активное внедрение внесезонных услуг с учетом ценностей целевой аудитории;
- целевая аудитория — люди со средним и выше уровнями дохода, стремящиеся к здоровому образу жизни и любящие природу, склонные к «околоспортивным» развлечениям;
- расположение за городом или на окраинах мегаполиса. Активное задействование природного ландшафта и ландшафтного дизайна с целью привлечения клиентов;
- наличие комплекса дополнительных услуг, в том числе для большинства предприятий — услуг предоставления питания.

При этом с целью наиболее полного удовлетворения потребностей клиентов в оздоровлении, а также внедрения идей экологизации в сознание потребителей, на локациях сезонных видов спорта целесообразна реализация экоконцепции предприятия общественного питания.

Сравним по критерию экологичности деятельность экопредприятия общественного питания на локациях сезонных видов спорта и городского эко-ресторана (табл. 2).

Таблица 2

Сравнение ресторанов с эко-концепцией, расположенных в городе и на локациях сезонных видов спорта [34]

| Характеристика | Городской эко-ресторан | | Эко-ресторан на локациях сезонных видов спорта | |
|----------------|-----------------------------------|---------------------------|--|---------------------------|
| | Реализация | Соответствие экоконцепции | Реализация | Соответствие экоконцепции |
| Расположение | В центре города/на окраине города | Нет/возможно, да | За городом/на окраине города | Да/возможно, да |

Продолжение табл. 2

| Характеристика | Городской эко-ресторан | | Эко-ресторан на локациях сезонных видов спорта | |
|----------------------|---|----------------------------|---|----------------------------|
| | Реализация | Соответствие эко-концепции | Реализация | Соответствие эко-концепции |
| Ландшафт | Городской, в ряде случаев возможно использование ландшафтного дизайна | Нет | Природный, возможно использование ландшафтного дизайна | Да |
| Целевая аудитория | Люди со средним и выше уровнем дохода, с ценностями ЗОЖ, случайные посетители | Да | люди со средним и выше уровнем дохода, с ценностями физической культуры и спорта, ЗОЖ, случайные посетители – редко | Да |
| Здоровье посетителей | Возможен приход посетителей с острыми инфекционными заболеваниями | Нет | Посетители здоровы | Да |
| Вода | Привозная, в эко-упаковке | Да | Привозная, в эко-упаковке, возможны собственные источники | Да |
| Исходное сырье | Эко-продукты | Да | Эко-продукты, возможно самостоятельное выращивание некоторых видов | Да |

Окончание табл. 2

| Характеристика | Городской эко-ресторан | | Эко-ресторан на локациях сезонных видов спорта | |
|---|------------------------|----------------------------|--|----------------------------|
| | Реализация | Соответствие эко-концепции | Реализация | Соответствие эко-концепции |
| Загрязненность прилегающей территории (при соблюдении экологического законодательства со стороны предприятия) | | | | |
| Воздух | Высокая | Нет | Низкая | Да |
| Шум | Высокая | Нет | Низкая | Да |
| Электромагнитные излучения | Высокая | Нет | Низкая | Да |

Видно, что внедрение данной услуги на сезонном предприятии индустрии спорта имеет неоспоримые преимущества:

во-первых, расположение в месте с прекрасным природным ландшафтом, свежим воздухом, что способствует решению важной социальной проблемы — экологизации сознания посетителей;

во-вторых, возможность быстрой доставки сырья от производителя, а также самостоятельного выращивания некоторых видов сырья;

в-третьих, возможность использования природной воды родников;

в-четвертых, мотивы потребления физкультурно-оздоровительных услуг и потребления эко-продуктов идентичны. В обоих случаях потребитель стремится к оздоровлению, при этом чем выше у него социальный статус, тем более ярко выражено стремление к потреблению качественной продукции [34].

2.3. Изменение форматов обслуживания

Прием применяется при оптимизации по критерию роста прибыли, сокращения издержек, роста коэффициента загрузки предприятия и др. Так как максимальный эффект

от оптимизации дают ключевые бизнес-процессы, то целесообразно начинать оптимизацию предприятия именно с них. В случае сервисной деятельности ключевым процессом является процесс обслуживания клиентов. ГОСТ Р 50646–2012 «Услуги населению. Термины и определения» формулирует метод обслуживания потребителей как реализацию потребителям продукции, осуществления организационных мероприятий в процессе оказания услуг [35].

В рамках процесса обслуживания могут быть задействованы разные форматы, которые вырабатываются для сближения процесса обслуживания с запросами потребителей. Так, услуга велопроката может осуществляться в формате самообслуживания либо обслуживания с помощью персонала.

Пример. Известно, что форматами современных предприятий общественного питания могут быть:

Fine Dining — рестораны премиум класса. Эксперты полагают, что ниша заведений премиум класса на рынке услуг общественного питания практически исчерпала себя: она заполнена, поэтому ее рост не предвидится;

Quick Service Restaurant — рестораны быстрого обслуживания официантами за столиками с ограниченным ассортиментом;

Casual Dining — демократичные заведения от кафе-кондитерских до баров и ночных клубов;

Fast food — предприятия быстрого обслуживания, специализирующиеся на монопродукте. Как правило, есть торговый зал для посетителей, предполагается самообслуживание;

Fast Casual — формат находится между фаст-фудом и демократичным рестораном и является наиболее быстро растущим сегментом в индустрии общественного питания. Главное достоинство формата — возможность в одном заведении за сравнительно небольшую цену и поесть, и приятно провести время. Посетителей привлекает в первую очередь более вкусная и разнообразная еда, чем в фаст-фуде, и более быстрое обслужи-

живание, чем в ресторане. С ресторанами Fine Dining этот формат объединяет наличие многоразовой посуды и стильные интерьеры. Каждое блюдо готовится индивидуально для конкретного клиента, при приготовлении используются продукты высшего качества и деликатесы. Общие черты с фаст-фудом — ограниченное меню, быстрота обслуживания, невысокая цена, демократичная атмосфера, стандартизация управленческих процессов, меню и деталей интерьера;

Street food — автобуфеты, тонары, любая уличная торговля, специализирующаяся чаще всего на монопродукте. Рядом с такими точками, как правило, нет места для потребления купленной продукции, и покупатель забирает товар с собой или ест на ходу;

Food Court — «ресторанный дворик» — организация большого количества точек питания в одном месте, например в торгово-развлекательном центре;

Free flow — «быстрый поток». Этот формат подразумевает свободное перемещение гостей по торговому залу с возможностью самостоятельного выбора готовящихся в их присутствии блюд. Отличительная особенность — широкий ассортимент, демократичные цены, большая пропускная способность [36].

Кейтеринг — выездное ресторанное обслуживание. Формат востребован тогда, когда зал предприятия общественного питания по определенным причинам (потребность провести мероприятие на природе или в офисе; требования конфиденциальности; конференции, выставки, презентации и др.) не подходит для проведения мероприятия [37].

Данные статистики подтверждают, что в настоящее время рестораторы постепенно переходят от элитных ресторанов к массовым форматам [36].

Пример. Форматы обслуживания в фитнес-центрах разных ценовых сегментов.

Премиум-сегмент — большинство клубов, работающих в сегменте «премиум», предлагают своим клиентам клубные карты на полгода или год.

Средний ценовой сегмент — клубы, работающие как в сегменте «люкс» (стоимость годовой карты от 15 до 20 тыс. руб.), так и «эконом», где более активно продаются отдельные занятия или карты на месяц стоимостью от полутора до трех тысяч рублей. Это связано с их расположением и в центре города, в районах новостроек. Небольшие клубы ориентируются не на количество посетителей, а предоставляют как можно более полный спектр услуг (SPA-салон, спортивно-диетическое питание, фитнес-диагностика) для того, чтобы клиенты могли прийти в клуб вечером и получить все необходимое обслуживание. Реализация широкого спектра услуг — возможность создать в клубе домашнюю атмосферу. Фитнес-клубы среднего ценового сегмента могут делать ставку и на предоставление реабилитационных услуг, кинезиотерапии.

Значительная часть клиентов клубов среднего ценового сегмента приобретает карты на месяц. При этом фитнес-центры постоянно вводят скидки на карты или на отдельные процедуры: система скидок в фитнес-индустрии достаточно действенна, она позволяет показать посетителю преимущества занятий в клубе, заинтересовать его своими услугами и сделать постоянным клиентом. К примеру, в фитнес-клубах могут быть скидки для студентов, семейные, корпоративные; постоянным клиентам могут предоставлять скидки, которые увеличиваются пропорционально стажу клиента в клубе. Проводятся дни открытых дверей как способ показать все возможности клуба и тренерского состава. Хорошо действуют и различные внутриклубные акции, направленные на формирование положительного отношения клиентов к клубу, так может быть проведен новогодний танцевальный спектакль с участием большинства клиентов клуба. Могут быть реализованы программы, спланивающие тренеров и клиентов, например коллективного похудения. Также эксперты отмечают, что на рынке отчетливо прослеживается тенденция к переориентации существующих клубов в семейный формат. Это выражается в том, что

большее внимание в них начинают уделять работе с беременными женщинами и детьми.

Эконом-класс — большая часть посетителей — студенты и школьники. Регулярно проводятся конкурсы, соревнования, сотрудничество с образовательными учреждениями, работа с ними по программам здорового образа жизни, предоставление старшеклассникам бесплатных клубных карт в дни школьных каникул. Еще один источник постоянных клиентов — сотрудничество с корпоративными клиентами, в основном с находящимися вблизи организациями. Обычно клубы предоставляют своим корпоративным клиентам скидки [38].

Пример. Выше рассматривался вариант услуг фитнес-онлайн. В настоящее время распространены четыре формата этих услуг:

- присутствие фитнес-клубов в онлайн (интернет-трансляции групповых тренировок фитнес-центров);
- персональные или групповые (5–10 человек) тренировки инструкторов с помощью видеороликов на YouTube, по скайпу и мессенджерам;
- программы тренировок, которые тренер записывает на видео, а затем дает к ним доступ своим ученикам;
- онлайн-марафоны, во время которых группа спортсменов выполняет общие для всех задания тренера, но без возможности оперативной обратной связи от него [39].

Итак, смена формата в различных сегментах сервисной деятельности может способствовать выходу заведения на новые более массовые аудитории, снижению его издержек и повышению прибыльности.

2.4. Оптимизация ассортимента услуг

Прием применяется при оптимизации по критерию роста прибыли, сокращения издержек и др.

Известно, что расширение ассортимента услуг предприятия сервиса способно привлечь новых клиентов.

Пример. В настоящее время при фитнес-центрах, гостиницах, банных комплексах открываются бассейны для оказания дополнительной услуги гостям. Так, в трех из девяти клубов «Планеты Фитнес СПб» устроены бассейны. Замечено, что в этих клубах на 30–40 % больше клиентов по сравнению с аналогичными клубами сети без бассейнов [40].

Действительно, клиенты предприятия заинтересованы в расширенном ассортименте услуг и продукции, хотя имеются наблюдения, показывающие обратное. Так, эксперт А. Г. Гордеева отмечает, что люди (особенно жители больших городов) живут в мире «тотального изобилия» во всем. То есть широкий ассортимент товаров/услуг для потенциального клиента уже не является решающим фактором потребительского выбора, а даже наоборот — слишком большое количество продукции в магазине или ассортимент услуг (если этого не предполагает формат) оставит клиента равнодушным и, по мнению А. Г. Гордеевой, скорее отпугнет клиента, чем привлечет. Поэтому ассортимент предприятия сервиса/магазина и его внутреннее оформление должны быть направлены только на удовлетворение потребностей целевой группы [41].

Также экспертами замечено, что расширение ассортимента ведет предприятие к повышенным издержкам.

Пример. Рассмотрим предложение «Меню подушек» для гостей санаториев и отелей. Сущность услуги: постояльцы могут выбрать для себя подушки, различающиеся по размеру, наполнителю и материалу наволочки. Возможны различные варианты как материала наволочки (спанбонд; поликоттон; тик; бязь; сатин и др.), так и видов наполнителей (овечья шерсть, шелк, холлофайбер; синтепон; пухоперовая смесь; лузга гречихи и др.). Разные виды подушек рассчитаны на удовлетворение потребностей клиентов: ортопедические, с релаксирующим и антистрессовым действием, для аллергиков, для будущих мам. Стандартного набора подушек не существует, однако, зная особенности целевой аудитории и разных видов

подушек, санаторий может сам комбинировать их набор, выбирая из широкого ассортимента, предлагаемого производителями. Иногда этот набор дополняется меню одеял. Так, курортный комплекс *Freight Island*, расположенный на частном острове Сейшельского архипелага, отличается необыкновенной роскошью. Отель предлагает гостям эксклюзивное меню подушек двадцати видов. В комплекте представлены особые матрасы и одеяла [42]. Следует отметить, что в процессе эксплуатации (примерно через полгода) наполнитель подушек сжимается. Поэтому для сохранения потребительских свойств подушек необходимо обеспечить правильный уход за ними и, прежде всего, хранение. Несложные расчеты показывают, что для хранения числа подушек, способных создать выбор для каждого гостя отеля, потребуется большое количество стеллажей и соответственно — помещение под них. У небольших гостиниц под стеллажи может быть выведен из оборота целый гостиничный номер, что приведет к ежедневной потере выручки. Таким образом, данная услуга может быть окупаемой и полностью реализованной только в отелях люкс-класса.

Возвращаясь к теме повышенных издержек расширенного ассортимента товаров/услуг, отметим, что предприниматели часто мотивируют его собственной клиентоориентированностью¹. Эксперты М. Р. Саид-Галиев и Е. В. Сотников призывают не путать подобную клиентоориентированность с заботой о клиентах, выстраиванием дружеских отношений с ними, а также изучением их потребностей посредством маркетинговых исследований и отражением результатов этих исследований в ассортименте продукции, либо способе предоставления услуг. Эксперты отмечают, что под «клиентоориентирован-

¹ Принцип клиентоориентированности предполагает учет совокупности характеристик, свойств и показателей функционирования предприятия, направленных на обеспечение выполнения требований и пожеланий потребителей продукции с учетом состояния рынка в определенный период времени [43].

ностью» в ряде компаний понимается, прежде всего, предоставление *нестандартных* услуг, выполнение *нестандартных* заказов, продажа продукции на *нестандартных* условиях, ведущие к потере дохода и снижению рентабельности компании. Управление производством в подобной компании возможно только в ручном режиме, поскольку необходимость принимать уникальные решения возникает всякий раз, когда появляется новый нестандартный заказ.

М. Р. Саид-Галиев и Е. В. Сотников делают выводы о том, что выстраивание компании должно идти вокруг производства с избеганием нестандартных заказов [44]. Ту же мысль проводит и бизнес-консультант А. И. Кулинич: «Ориентация на клиента — мера вынужденная, когда нет других более простых способов выиграть в конкурентной борьбе. Если выпуск нового инновационного продукта или увеличение ассигнований в продвижение позволяет Вам вырваться вперед — используйте в первую очередь именно эти инструменты» [45].

В качестве примера оптимизации ассортимента услуг рассмотрим обзор подходов к оптимизации меню на предприятии общественного питания, выполненный Г. А. Бондаренко [13, с. 219–221]. После постановки цели сокращения ассортимента предлагаемых блюд анализируется меню, при этом выделяются позиции, пользующиеся наибольшим спросом и приносящие наибольшую прибыль. Г. А. Бондаренко описывает несколько классических методов анализа меню. Проводя сравнительный анализ меню по этим методам, в обязательном порядке необходимо учитывать следующие факторы: различные группы блюд в меню (закуски, основные блюда, десерты и т. д.); время еды (ланч, ужин и т. д.) и форму обслуживания; размер ресторана и тип управления; период действия анализа. На основании проведенного анализа выделяются позиции, требующие удаления. В результате ассортимент блюд сокращается при сохраняющемся интересе потребителей к заведению.

В качестве вывода отметим ограничение в виде недопущения противоречий между миссией предприятия (удовлетворение потребностей целевой группы клиентов посредством предоставления определенных услуг) и оптимизацией ассортимента услуг с целью повышения прибыли.

Кстати, благодаря оптимизационным изменениям с учетом пожеланий клиентов эффективность работы предприятия по критерию загруженности возрастает, соответственно увеличивается прибыль, появляются новые возможности для развития бизнеса¹. В целом, подводя итоги, можно согласиться с положением Ю. В. Воронцовой и Я. В. Горячевой: «Клиентоориентированность — это, прежде всего, способность организации извлекать дополнительную прибыль за счет глубокого понимания и эффективного удовлетворения потребностей клиентов» [47]. Это положение не только не противоречит цели оптимизационного процесса — максимизации прибыли, но и способно повысить его эффективность за счет расширения клиентской базы и повышения лояльности потребителей.

2.5. Оптимизация работы персонала

Прием применяется при оптимизации по критерию роста прибыли, сокращения издержек и др.

Основным подходом при изменении организации работы персонала должно стать реальное внедрение *концепции управления по целям* (П. Друкер, М. Хильб). Концепция предполагает, что деятельность сотрудников должна оцениваться по ее результатам, а не по количеству отработанного времени; сотрудники должны знать цели организации и стремиться к их достижению; сотрудники должны иметь право отстаивать свои

¹ Пример [46] иллюстрирует разрешение противоречия между оптимизационной целью повышения прибыли и принципом клиентоориентированности в рамках конкретной оптимизационной задачи.

собственные цели. Внедрение концепции предполагает пересмотр трудовых функций сотрудников, определив каждому не процесс и обязанности, а конкретный и измеримый результат его работы. Критерии измерения результатов работы должны быть понятны сотрудникам [48–50].

Пример. Результаты работы сотрудников отдела маркетинга приведены бизнес-консультантом А. И. Голинеем: «При последовательном создании (оптимизации деятельности) службы маркетинга возникает потребность определить и оценить результаты деятельности маркетинговой службы. На первом уровне (внутри компании) можно выделить предметные результаты, связанные с функциональной и процессной деятельностью службы маркетинга в компании. В большинстве случаев результатом процессной и функциональной деятельности является документ. Содержание документов, подготавливаемых и разрабатываемых службой маркетинга, определено функцией или процессом». К примеру, сотрудники, занимающиеся ценообразованием, должны представлять руководству следующие конкретные результаты своей деятельности: аналитический обзор цен конкурентов; прайс-лист компании; систему скидок и наценок на продукцию [51].

Сразу отметим распространенную ошибку при проведении оптимизации персонала: предприниматели зачастую стремятся сократить расходы на заработную плату. Между тем успешный бизнесмен, автор ряда бестселлеров по поводу ведения бизнеса Карл Сьюэлл в своем практическом руководстве по работе с клиентами пишет: «Если вы хотите, чтобы у вас работали первоклассные специалисты, вы должны достойно платить им. Сделайте так, чтобы ваши люди могли заработать в вашей компании больше, чем где-либо еще. Ваши сотрудники должны гордиться своей работой, и солидная зарплата поможет им в этом... Теряем ли мы деньги, «переплачивая»? Не думаю. Квалифицированные работники совершают меньше ошибок, а потому их эффективность выше. Мы стараемся

нанимать только очень сообразительных сотрудников, которые быстро понимают нашу систему. Это значит, что они могут превосходно обслуживать клиентов без того, чтобы кто-то все время стоял у них над душой. И это значит, что нам требуется меньше персонала, чем нашим конкурентам, что ведет к снижению издержек» [52].

Пример. Эксперты индустрии спорта отмечают, что тренерский состав фитнес-клуба влияет на его привлекательность для клиентов: они зачастую приходят в клуб к конкретному тренеру и уходят вместе с ним в случае его перехода на другое место работы. Именно поэтому руководству клубов рекомендуется работать над формированием лояльности ценных специалистов.

При проведении оптимизации работы персонала возникает вопрос об его оптимальной численности, при этом для линейного персонала необходимо учитывать хронометраж выполнения производственных операций и некоторые другие факторы.

Пример. Консультант по управлению организационными изменениями С. В. Мальцев предлагает пошаговую процедуру решения вопроса оптимальной численности персонала: «Ответ на данный вопрос можно получить только в случае, если менеджмент компании сможет измерить объем работ (за определенный период), который необходимо совершить персоналу для достижения целей компании, и определить время, требуемое для выполнения данного объема работ. Необходимо учесть, что требуемое время для осуществления работ определяется квалификацией исполнителя: чем выше квалификация, тем меньше надо времени для выполнения одного и того же объема работ. Затем необходимо разделить требуемое время для выполнения работ на количество часов, которое может отработать один сотрудник за период выполнения работ. По этой формуле и можно вычислить оптимальное количество персонала. При проведении расчетов необходимо учесть непроизводственные потери времени (обеда, переры-

вы, регламентные остановки оборудования на обслуживание и т.д.) и график работы сотрудников» [53].

Отдельно отметим, что при проведении хронометража производственных операций необходим анализ каждой операции или работы для упразднения лишних операций, устранения лишних движений, действий и приемов, а также для проектирования оптимальной последовательности выполнения операций. Она включает совершенствование организации рабочих мест, условий труда и обучения работников рациональным приемам и методам работы.

Известны приемы организации труда — концентрация, специализация, стандартизация, последовательность, синхронизация, совмещение профессий и функций. Их использование в практике сервисной деятельности имеет не только экономическое, но и социальное значение, ибо оно способствует устранению монотонности труда, повышению его привлекательности и содержательности, росту квалификации персонала. Изменение же организации работы персонала может достигаться посредством:

- исключения лишних этапов бизнес-процесса;
- изменения последовательности этапов исполнения процесса;
- дробления операций;
- компьютеризации, передачи выполнения части или всех функций исполнителя услуги машине [54].

Исключение лишних этапов бизнес-процесса. При реализации приема исключения лишних этапов бизнес-процесса необходимо рассмотреть задачу каждого этапа с целью выяснения возможности исключения каких-либо этапов [54].

Пример. М. Ю. Рыбакова: в компании «Техносила» при трудоустройстве продавца на работу он должен был пройти четыре этапа:

- 1) Собеседование по телефону с менеджером по персоналу;

- 2) Очное собеседование с менеджером по персоналу в центральном офисе;
- 3) Собеседование с директором магазина;
- 4) Принести в центральный офис документы, необходимые для трудоустройства.

Пройдя все четыре этапа, продавец мог приступить к работе в выбранном им магазине.

Задачи менеджера по персоналу — исключить попадание на собеседование к директору магазина случайных людей; не соответствующих по возрасту, образованию и месту проживания и пр. Проанализировав задачи всех этапов, руководство сделало вывод, что этапы 2-и 4-являются лишними, т. к. отсеять не соответствующего базовым требованиям кандидата можно и во время телефонного разговора. Четвертый этап, а именно оформление сотрудника, был перенесен непосредственно в магазин, в котором будет работать сотрудник [55].

Изменение последовательности этапов исполнения процесса. Объединение операций во времени и/или пространстве. Для того чтобы использовать прием объединения операций во времени и/или пространстве, необходимо проанализировать расписанный пошагово бизнес-процесс посредством вопроса: есть ли в данном процессе операции, которые было бы более целесообразно объединить во времени и (или) пространстве?

Известно, что приемы, входящие в состав операции, могут выполняться последовательно, параллельно и параллельно-последовательно.

При последовательном выполнении приемов каждый из них начинается после завершения предыдущего. Такое расположение характерно для ручных и машинно-ручных операций без разделения труда. При параллельном осуществлении все приемы выполняются одновременно. В этом случае происходит полное совмещение приемов во времени (полное перекрытие), поэтому длительность операции равна наиболее продолжительному приему. При параллельно-последовательном

расположении приемов часть из них выполняют параллельно, а часть — последовательно или некоторые из приемов начинают несколько раньше окончания предыдущего приема. В этом случае появляется частичное совмещение приемов по времени (частичное перекрывание), поэтому продолжительность операции равна сумме продолжительности всех приемов за исключением перекрытого времени.

Видно, что *наименьшая продолжительность операции достигается при параллельном расположении приемов*, т. к. при этом операции объединяются во времени и пространстве. Поэтому при анализе и проектировании методов труда изыскиваются возможности для максимального совмещения выполнения приемов по времени.

Пример. В салоне красоты с клиенткой могут работать несколько мастеров одновременно, что сокращает время обслуживания и способствует большему удовлетворению клиентки от полученных услуг.

Пример. Правильная последовательность уборки гостиничного номера горничной предусматривает начало уборки с открытия окна/форточки для проветривания номера и обработки сантехники туалетной комнаты препаратами бытовой химии. Таким образом, во время работы горничной номер одновременно проветривается, а бытовая химия «работает», облегчая чистку санузлов в конце уборки.

Для того чтобы использовать прием изменения последовательности этапов исполнения процесса, нужно рассмотреть пошагово бизнес-процесс [54], ответив на вопросы: какие из шагов процесса являются самыми значимыми для успешного завершения процесса; можно ли данные шаги переместить ближе к началу процесса?

Пример. В книге «Как навести порядок в своем бизнесе» Михаил Рыбаков описывает пример процедуры выдачи кредита в банке. Последовательность действий ранее была такова, что сначала менеджер банка оформлял все документы

и только когда 90 % работы было выполнено, отправлялся запрос в службу безопасности. В случае если служба безопасности не одобряла выдачу кредита, 90 % работы оказывались выполненными зря. Когда службой безопасности операцию проверки потенциального клиента сделали первым этапом в процедуре оформления кредита, лишние операции менеджера банка по оформлению кредита в случае отказа службы безопасности были исключены [55].

Дробление операций. Известно, чем более совершенны бизнес-процессы, тем меньше требований к квалификации сотрудников они предъявляют. Суть приема **дробления операций** состоит в таком дроблении процессов и операций, которое приводит к упрощению процесса в целом. Бизнес-консультант О. Г. Безруков считает, что прием дробления операций позволяет резко увеличить производительность труда за счет системного подхода к процессу [56].

Для того чтобы использовать данный прием, необходимо проанализировать расписанный пошагово бизнес-процесс [54] посредством вопросов: какие операции требуют наибольшей квалификации исполнителя; можно ли эти операции разделить на более простые, чтобы требования к квалификации исполнителя снизились?

Пример. Руководитель отдела финансового консалтинга компании IBS Е. Ю. Юрина выделяет распространенную ошибку — выполнение сложного процесса «под ключ» одним подразделением или сотрудником. Высококвалифицированный юрист, проверяя поступившие к нему проекты договоров, вынужден обращать внимание не только на условия контрактов, но и уточнять реквизиты сторон, правомочия подписантов. Для оптимизации бизнес-процессов компании гораздо правильнее поставить часто повторяющиеся «технические» и простые операции на поток, поручив их выполнение менее квалифицированным специалистам, что ускорит процессы и снизит трудоемкость их ведения без потери качества [57].

Компьютеризация, передача выполнения части или всех функций машине. Данный прием применяется в ситуации, когда техническое устройство может полностью взять на себя все операции по реализации процесса без потери качества, а человек периодически обслуживает устройство.

Пример. В настоящее время потребители привыкли к автоответчикам; онлайн-бронированию на сайтах гостиниц и транспортных предприятий; автоматам по продаже входных билетов, машинкам для чистки обуви. Нельзя не упомянуть про торговые (вендинговые) автоматы, которые впервые заменили продавца еще в 1880-е годы в США. В 1946 году там же появились первые кофейные аппараты, которые не только продавали кофе, но и готовили его из цельных обжаренных зерен. Современные предприниматели выделяют достоинства вендинговых автоматов: отсутствие необходимости платить за работную плату продавцам; круглосуточная работа; возможность постоянного расширения ассортимента продаваемых продуктов; несложное сервисное обслуживание; небольшие стартовые вложения; малые производственные площади; хорошая рентабельность бизнеса; для ряда моделей — возможность антивандальной защиты. К недостаткам же вендинговых автоматов можно отнести ассоциацию (у потенциальных потребителей) продуктов, продаваемых в аппаратах, с имеющим негативный имидж фаст-фудом, а также риски повреждения аппарата вандалами в том случае, если автомат установлен на открытой территории, без охраны и наблюдения [58].

Согласно исследованиям РАНХиГС, 73 % линейного персонала ресторанного и гостиничного бизнеса могут быть заменены роботами в течение ближайших десяти лет [59].

Появились сообщения о том, что уже сейчас владельцам баров, ресторанов и небольших кофеин уральские разработчики предложили поставить за барную стойку роботов-бартендеров, которые могут заменить барменов, бариста и кассиров. Достоинствами инновации являются: круглосуточный режим

работы без заработной платы; оснащенность автоматической системой промывки, сенсорным меню, качественное выполнение всех технологических операций, при этом робот-бармен не будет недоливать/переливать [60]. К недостаткам можно отнести непривычность технологии обслуживания для клиентов, их возможную неудовлетворенность отсутствием коммуникации с барменом, а также высокую стоимость инновации — около 5 млн рублей. Однако с развитием технического прогресса стоимость роботов снизит, они будут лучше коммуницировать.

Есть информация и о готовности роботов заменить линейный персонал предприятий сервиса: сотрудников клининга, охранников. Так, если робота поставить в гостиницу, то он может выполнять функцию контроля, например, активировать браслеты для проживающих или карты от номеров. В ближайшее время роботами могут заменены экскурсоводы в музеях, билетеры и зрители музейных залов.

Между тем прогнозируется, что по причине замены административного персонала компьютерной техникой в ближайшее время на рынке труда упадет спрос на бухгалтеров, менеджеров, администраторов, документоведов, архивариусов, переводчиков и др.

Пример. Применение информационных технологий с целью замены административного персонала — управляющего, менеджера по продажам, администраторов и тренеров. Так, системы доступа в фитнес-центр позволяют отказаться от бумажных журналов учета тренировок [61], вести клиентские базы, онлайн-запись клиентов, сбор обратной связи от клиентов, контроль доступа к оборудованию, статистику, товарный учет. С помощью системы Servitum можно автоматизировать работу SPA-салона, wellness клуба, спортивного центра или йога-студии [62].

Пример. Виртуальный турагент в службе бронирования отеля — это элемент искусственного интеллекта. В отличие

от сотрудников кол-центра таких агентов может быть бесконечное количество. Их основная задача — отправлять и принимать сообщения. Нейросети могут понимать и синтезировать речь, поэтому сообщения могут быть речевыми. При внедрении виртуальных турагентов происходит автоматизация рутинной работы отеля, службы бронирования, когда виртуальная сущность может прочесть запрос (к примеру, есть в отеле Wi-Fi; стоимость дополнительных услуг?), свериться с системой и ответить на него голосовым сообщением. В ближайшие годы с удешевлением подобного рода решений множество рутинных операций в сфере сервиса будет выполняться такими «виртуальными помощниками» [30, с. 101].

Подводя итог рассмотрению вопроса о замене персонала роботами и компьютеризации сервисных процессов, можно согласиться с мнением журналистки Е. Приемской: «Обратной стороной нашествия машин может стать растущая потребность в индивидуальном подходе и человеческом общении. Именно поэтому стандартизированные столовые не смогут конкурировать, например с семейными ресторанами, а самые профессиональные аудиогиды — с любящими свое дело экскурсоводами. Поэтому не исключено: чем больше рутинных функций будет передано роботам, тем больше люди начнут ценить продукцию небольших предприятий и вещи, сделанные своими руками. Однако рассчитывать на то, что спрос на них будет массовым, все-таки не стоит» [63].

2.6. Оформление контактной зоны

Авторы учебных пособий по сервисной деятельности В. К. Карнаухова и Т. А. Краковская определяют контактную зону как место предоставления услуг, взаимодействия работника предприятия сервиса с клиентами [64, с. 40]. Установлено, что на решение потребителей о покупке услуги влия-

ет оформление контактной зоны. Хотя следует отметить, что имеет значение и наружное оформление сервисного предприятия, так как от него напрямую зависит количество посетителей. Поэтому изменение оформления контактной зоны может быть применено при оптимизации по критерию роста прибыли и продаж, сокращения издержек, изменению времени нахождения потребителя в контактной зоне и др.

Контактная зона должна соответствовать характеру и содержанию деятельности предприятия сервиса. В ракурсе оптимизации деятельности предприятия сервиса важно ее соответствие эргономическим требованиям мебелировки, наличие указателей, освещения, цветовое, музыкальное и аромаоформление.

Музыкальное оформление. Замечено, что потребители спокойно прогуливаются по торговым центрам с приятной атмосферой и тратят деньги под легкую, ненавязчивую музыку. Вклад музыки в создание приятной атмосферы и рост продаж отмечают бизнес-консультанты Е. Г. Богачева и А. Г. Гордеева. К праздникам принято подбирать нечто особенное [65; 41].

Ароматизация контактной зоны. Известно, что ароматы способны вызывать быструю эмоциональную реакцию человека, оказывая тем самым влияние на его потребительский выбор. Ароматизировать помещения начали в европейских странах и в США еще в 50-х годах XX века, но лишь с начала 2000-х годов приятные запахи стали активно использовать для привлечения покупателей [66]. Практики отмечают, что ароматизация воздуха позволяет повысить продажи с помощью большей привлекательности заведения для потребителей; привлечение внимания к услугам; рост числа импульсивных покупок; стимулирование повторного посещения предприятия сервиса. Рекомендуется:

- *во-первых*, ориентироваться на специализацию своего заведения. Активно использовать ароматы кофейни и пекарни. По информации американских СМИ сеть ко-

феен Starbucks запатентовала в США способ привлечения клиентов при помощи запаха кофе. Российские кофейные сети также взяли на вооружение силу аромата. Например, в «Кофемании» ради распространения запаха кофе мелют для каждого гостя персонально. В сети «Шоколадница» думают и о потенциальных клиентах, проходящих мимо. Для этого на улицу выведена вентиляция. «Когда прохожего «догоняет» аромат кофе, это вызывает у него приятные и теплые ассоциации и, скорее всего, он зайдет внутрь», — считает Ольга Строганова, директор по рекламе и связям с общественностью сети кофейен «Шоколадница» [67]. В качестве примера эффективности ароматизации в магазине можно привести данные одного из сетевых предприятий розничной торговли, ароматизированных компанией «Ларом». Магазин по продаже обуви, площадью 200 м² был ароматизирован в течение месяца. Затраты на ароматизацию составили 5578 руб. В итоге был зафиксирован рост продаж на 5 % по сравнению с другими магазинами сети, что соответствовало в денежном эквиваленте 90000 рублей. Во всемирно известном парке развлечений Disney World для увеличения продаж попкорна используются специальные аромамишины, распыляющие аромат попкорна. В итоге количество желающих приобрести лакомство увеличивается в разы [68];

- во-вторых, повысить спрос на основные услуги предприятия за счет диверсификации предложений услуг. Так, в Wild Bean Cafe при автозаправках ВР «приманкой» служит запах свежей выпечки. По данным ВР, около 25–30 % клиентов автозаправок посещают и кафе, есть и такие, кто приезжает специально, чтобы выпить кофе с булочкой. Как правило, это постоянные посетители, когда-то «поддавшиеся» импульсивному спросу под влиянием запаха [67];

- *в-третьих*, ароматизировать помещение в соответствии с календарем событий. Так, Д. Аленушкин приводит пример: в магазинах, где в воздухе распыляли аромат хвои и мандаринов во время предновогодних распродаж, объем продаж увеличивался на 22% [67].

Пример. Массажным и SPA-салонам/велнес-центрам/салонам красоты, фитнес-клубам рекомендуется использовать ароматы на основе натуральных эфирных масел. Высококачественные эфирные масла способствуют оказанию благоприятного воздействия на здоровье, повышают иммунитет, снимают стресс, улучшают настроение и уничтожают вирусы и бактерии. Так, в 1956 году Жак Дессанж открыл свой первый салон красоты, который расположился в одном из самых престижных районов Парижа — на Елисейских полях. Салон посещали такие знаменитости, как Кристиан Диор, Коко Шанель Джейн Фонда, Бриджит Бардо и др. Сегодня более 50000 посетителей по всему миру пользуются услугами салонов Dessange. Неповторимый стиль заведения, находчивость, компетентность и абсолютная чистота стали частью бренда. В соответствии с философией бренда атмосферу роскоши в салонах создают неповторимые аромакомпозиции с базовыми нотами кедра и сандалового дерева в сочетании с фруктово-цветочными верхними нотами, такими как инжир и фиалка [69].

В качестве дополнения к профессиональной системе ароматизации и украшения интерьера рекомендуется применять аромадиффузеры — вазочки с ротанговыми палочками, распространяющие аромат на небольшую площадь, которые используются для локальной ароматизации. По интенсивности запаха диффузер приближен к букету цветов, поэтому посетители будут чувствовать аромат только рядом с местом расположения вазы [66].

Отметим и системную борьбу с неприятными запахами. К примеру, вентиляционное оборудование ресторана должно работать так, чтобы табачный дым из «курящей» зоны не шел в зал некурящих. В параграфе 2.7 настоящего учебного посо-

бия рассмотрена система «Умный дом». Ее применение может обеспечить контроль качества воздуха, то есть автоматическое обнаружение неприятных запахов и их устранение.

Цветовые решения помещений. Цвет — один из важнейших источников информации, сильно влияющей на психическое и физиологическое состояние человека. Известно, что теплые цвета действуют возбуждающе, тонизируют, повышают работоспособность; холодные — расширяют пространство, помогают сосредоточенности и самоуглубленности.

Пример. Самый недорогой и эффективный способ создать позитивное настроение гостей ресторана — грамотно применить ткани в интерьере. Цветом тканей можно выделять зоны, организовать и гармонизировать пространство. Яркими пятнами придать интерьеру сочность и контрастность.

Пример. Дизайнер М. И. Полковникова отмечает, что для увеличения покупательского потока и соответственно прибыли, необходимо всегда следовать общим мировым тенденциям в оформлении витрин и торгового пространства, периодически (один раз в пять-семь лет) обновлять/корректировать стиль магазина, торговое оборудование, манекены. Она же считает, что самые востребованные стили на сегодня — это ЭКО и HIGH TECH. ЭКО-стиль — близость к природе и использование натуральных материалов. Характеристика стиля: интерьер, выполненный преимущественно из натуральных материалов: дерево, камень, стекло, глина, прессованные опилки, зелень, ткани из натуральных материалов. Цветовое решение стиля: все оттенки бежевого, коричневого, белый (на контрасте темно-коричневого или черного), цвет травы, неба, камня, дерева, земли. HIGH TECH — современность и передовые технологии. Характеристика стиля: интерьер, выполненный, как правило, с использованием металла, стекла, пластика и камня. Отличительная черта — функциональность. Цветовое решение стиля: ахром (от белого до черного цветов), темные оттенки красного, синего [70].

Освещение. При создании комфортной обстановки для потребителя освещение является важной составляющей, которая может как увеличивать продажи, так и уменьшать их. Важно учесть и то, что свет, как и цвет, — это мощный инструмент, влияющий и на психическое, и на физическое состояние людей. Так, при высоком уровне общего освещения человек чувствует праздник, возбуждение. Поэтому в зависимости от целей и маркетинговой стратегии предприятия, можно выбрать разный уровень освещенности. Вместе с тем освещение может способствовать росту/снижению продаж. К примеру, Е. Г. Богачева приводит неудачное освещение некой кондитерской: там темно, а зеленые стены отбрасывают на всю сладкую продукцию изумрудно-зеленый тон [71]. Пример удачного решения для повышения продаж: в случае больших атриумов, часто встречающихся в современных торгово-развлекательных центрах покупатели, стоящие внизу, могут обозревать в дневном свете витрины магазинов на верхних уровнях, что способствует появлению естественного желания подняться «на свет».

Самым здоровым светом считается естественный дневной. Чтобы его использовать, глубина помещений не должна превышать шести метров. Оптимальным вариантом искусственного освещения является комбинированная система, которая сочетает в себе прямой и рассеянный свет, причем стоит предпочитать галогенные лампы. Их свет более естественен и гораздо меньше утомляет глаза и нервную систему. Освещение контактной зоны должно обеспечивать ее видимость. Так, сетевые гиганты розничной торговли, например сеть «Metro», требуют от проектировщиков освещенность 1000 Lux для общего уровня света магазина, т. к. за многие годы работы специалисты убедились в важности правильного освещения, комфортного именно их покупателю [71].

Если есть возможность, А. Г. Гордеева рекомендует выделять основное направление движения потоков посетителей пото-

лочными элементами или светильниками — таким приемом успешно пользуются магазины и Nike, и Reebok, и Adidas [41].

Световое оформление контактной зоны может включать зеркальные шары и динамичные световые конструкции, светодиодные лампы и дожди, металлогалогеновые прожекторы и др. При этом в качестве основных достаточно выбрать один — два цвета. Дизайнеры утверждают, что именно одно-тонность выглядит наиболее привлекательно для потребителей [71].

2.7. Оптимизация коммунальных платежей

Прием применяется при оптимизации по критерию сокращения издержек. Подчеркнем, что его применение в ситуации, требующей экономии, зачастую предпочтительнее, чем приемы, требующие изменения отлаженной работы с клиентами и персоналом.

При оптимизации по критерию издержек нужно учесть и энергопотребление электроприборов, в том числе ламп. Так, Е. Г. Богачева приводит пример крупного магазина, освещенного лампами накаливания. Кроме огромного энергопотребления, эти лампы выделяют еще и тепло, что повышает температуру воздуха в торговом зале. Можно поменять лампы и избавиться от жары и сократить энергопотребление в пять раз без изменения уровня освещенности зала! [71].

Кстати, если предприниматель хочет сократить энергопотребление, то он должен соблюдать корректность в отношении сотрудников и гостей: не развешивать объявления «Работает кондиционер, закрывайте дверь!», а поставить на дверь доводчик; не портить двери туалетной комнаты листовками «Выключайте свет!», а установить устройство, автоматически включающее/выключающее электроэнергию при входе/выходе человека и т. п.

Кардинальному же сокращению коммунальных платежей предприятий сервиса способствует внедрение инноваций в сфере строительства и архитектуры, прежде всего системы Умный дом, а также систем Пассивный дом (Экодом) и Солнечный дом.

Умный дом — система, обеспечивающая ресурсосбережение и безопасность при помощи высокотехнологичных устройств и автоматизации. При этом закладывать «умные» особенности рекомендуется еще на стадии проектирования дома. Однако, как показывает опыт, некоторыми элементами умного дома можно оснастить уже функционирующие помещения.

Следует отметить, что существует классификация энергоэффективности зданий, согласно которой выделяются уровни:

- *уровень А* — высокие уровни систем автоматизации зданий;
- *уровень В* — повышенная энергоэффективность зданий;
- *уровень С* — стандартное энергопотребление (условно принимается за единицу для сравнения);
- *уровень D* — неэффективное энергопотребление.

В зданиях рекомендуется поддерживать класс эффективности А. Переход к этому классу способствует рациональному использованию энергетических ресурсов и сокращению издержек предприятия. Например, модернизируя офисное помещение из класса С в класс А, можно получить экономию до 30 % тепловой энергии и до 13 % — электрической энергии [72].

В настоящее время важным фактором достижения энергоэффективности автоматизированного управления инженерными системами по классу А является контроль наличия людей в помещениях. Это связано с тем, что при присутствии человека в помещении системы обеспечивают ему комфорт, в случае же, если человек вышел из помещения, системы снижают уровень комфорта. Такой принцип работы позволяет значительно экономить энергию и денежные средства.

Рассмотрение системы Умный дом позволяет выделить ее достоинства:

- повышение уровней комфорта и безопасности находящихся в помещении людей;
- упрощение учета потребления тепла;
- снижение расходов электроэнергии и воды.

У системы Умный дом существуют и недостатки, в том числе высокая стоимость и сложность внедрения энергосберегающих технологий. Однако со временем дороговизна внедрения системы автоматизации окупается, а затем начинает приносить доход владельцу. Установка таких систем ведет к экономии ресурсов в среднем до 30 % [73]. Кроме того, технологии Умного дома в последующем позволяют сократить время, затрачиваемое на ежедневные бытовые работы.

Известно, что одним из методов энергосбережения в малоэтажном строительстве является полный или частичный отказ от классических источников энергии за счет использования альтернативных, в том числе солнечной энергии.

Одним из последних достижений в этом направлении стала система Пассивный дом или Экодом. Термин «Пассивный дом» появился в Германии в 1988 году, когда профессор Бо Адамс (Швеция) и Вольфганг Файст (Германия) разработали концепцию жилого дома, который для отопления и горячего водоснабжения должен был потреблять минимум энергии, создавая возможность отказа от использования отопительных приборов. Согласно расчетам для отопления было достаточно солнечного тепла и того тепла, которое вырабатывается жильцами при сокращений теплопотерь. На основании предварительных расчетов был разработан проект дома, в котором учитывались:

- архитектурные энерго-экономичные решения: создание просторного помещения при минимальной внешней площади (купольный экодом; экодом с плоской кровлей; дом из сруба дерева и кирпича; круглый дом), что позволяет сократить теплопотери через наружную по-

верхность. В экодоме должно быть мощное утепление, хорошая теплоизоляция, тщательная герметизация примыканий стен и крыши, фундаментов и т.д., герметизация проемов вокруг окон и дверей, установка систем вентиляции, оснащенных оборудованием для рекуперации тепла. Например, многие архитекторы рекомендуют делать максимально простые крыши. Часто останавливаются на двухскатном варианте, причем чем более пологим он будет, тем более экономным окажется дом. На пологой крыше будет задерживаться снег, а это дополнительное утепление зимой. В экодоме двери и окна не должны выходить на северный фасад здания, наличие входного тамбура обязательно (уменьшает теплопотери зимой). Жилые помещения рекомендуется располагать выходящими на восточный фасад, на северном же располагать буферные помещения (складские помещения, кладовые, гаражи и др.). Добиться минимизации затрат на электроэнергию можно за счет архитектурных приемов, применяемых на внешних фасадах здания (остекление южного фасада здания, строительство буферных помещений и др.);

- рекуператор — теплообменник в вентиляционной системе, благодаря которому теплый воздух, выходящий из помещений, подогревает холодный воздух, входящий в дом;
- система управления вентиляцией с контролем качества воздуха;
- новые энергосберегающие оконные рамы;
- специальные энергосберегающие конструктивные узлы;
- учет использования солнечного тепла;
- система использования (рекуперации) тепла от сточных вод.

Расход энергоресурсов Пассивного дома составляет лишь 10 % от показателя затрат обычных домов [74].

К достоинствам Пассивного дома можно отнести:

- независимость от цен на энергетические ресурсы;
- повышение уровня качества жизни человека;
- отсутствие расходов на стандартные системы отопления и охлаждения, при этом сэкономленные средства могут быть направлены на повышение качества других компонентов дома;
- снижение ежемесячных коммунальных платежей снижаются в несколько раз, что актуально в условиях истощения энергоресурсов и роста цен на энергию.

К недостаткам же энергоэффективных домов относятся:

- экодом — это только малоэтажное жилье;
- экодому не предназначены для регионов с суровым климатом, где мало солнца и большое количество морозных дней. В таких местах дома все равно придется отапливать за счет сторонних источников энергии, т. к. минимизация затрат на электроэнергию в пассивном доме осуществляется за счет обогрева солнцем;
- экодом может стоить дороже обычного дома той же площади на 10–30 % за счет дорогих строительных материалов, системы сбережения энергии и переработки отходов. Однако экодом со временем может окупиться за счет экономии на энергии;
- проект каждого экодому разрабатывается индивидуально, с учетом климата, рельефа и других особенностей того места, на котором он будет стоять. Это делает невозможным создание дешевых типовых проектов экодому. Для строительства таких домов нужны специальные навыки работы по новым технологиям, позволяющим сделать дом герметичным. Впрочем, в будущем эта проблема будет решена, так как технология экодому появилась недавно и постоянно совершенствуется [74].

Действительно, в настоящее время системы «Умный дом» и «Пассивный дом» появляются повсеместно. Так, двухэтажное

здание технопарка высоких технологий Свердловской области «Университетский» оснащено полностью автоматизированной системой, контролирующей энергопотребление и системой климат-контроля на территории 28 тыс. м².

Пример. Солнечный дом — это дом, который отапливается энергией Солнца. Использование Солнца в качестве источника энергии возрастает с увеличением доступности остекления дома, изучением его свойств (механических, термических, оптических, химических) и возможностей усовершенствования характеристик стекла. Стеклоанная архитектура дома имеет неповторимый уникальный дизайн и дает возможность всегда находиться в едином пространстве с природой и окружающим миром. Самая распространенная система пассивного солнечного отопления — нагрев изолированного остекленного объема между окружающей средой и внутренним пространством дома [75].

В конце параграфа следует отметить, что важным аспектом снижения расходов на содержание закреплённых площадей является использование современных материалов. Например, на смену набивным спортивным площадкам приходят современные площадки с искусственным практичным покрытием с высокой износостойкостью, обеспечивающие универсальное многоцелевое использование, эстетическую привлекательность объекта и, самое важное, более высокий уровень безопасности при проведении учебно-тренировочных занятий.

2.8. Оптимизация использования площадей

Прием применяется при оптимизации по критериям сокращения издержек, повышения прибыльности и др.

Как показывает практика, снижение стоимости аренды помещения и его обслуживания за счет оптимизации занимаемых площадей является действенным способом экономии

средств. Так, фитнес-клубы при наличии могут предоставлять свои универсальные спортивные залы для проведения соревнований по футболу, волейболу, баскетболу.

Однако при сокращении арендуемых площадей важно помнить о следующих ограничениях:

- *во-первых*, комфорт помещений отражается на производительности труда сотрудников. Требуется соблюдение норм гигиены труда, в соответствии с которыми на одного сотрудника приходится определенная площадь¹, рабочие места должны быть защищены от сквозняков, задних стенок мониторов и пр.;
- *во-вторых*, проекты офисов должны учитывать эстетическую сторону вопроса, если в офисы приходят клиенты и партнеры. Прием гостей в тесном помещении с неграмотно подобранной мебелью и плохой вентиляцией может привести к неприятным осложнениям, вплоть до срыва контрактов;
- *в-третьих*, использование типовых проектов не всегда приемлемо, так как характер деятельности, планировка и число сотрудников и объем бумажных архивов уникальны для каждой фирмы.

Пример. О том, как грамотное использование пространства может стать базой для крупного коммерческого успеха, говорит история международной гостиничной цепи Hilton. Происходивший из бедной многодетной семьи основатель цепи Кондрад Хилтон долгое время мечтал стать банкиром. Он несколько раз вкладывал с огромным трудом заработан-

¹ Комфорт офиса складывается из эргономики рабочего места и рационального планирования офисного пространства в целом. При этом исследователи отмечают, что для человека имеет большое значение *пространственный комфорт*. Так, специалист по экологии человека В. Д. Валова (Копылова) отмечает: «Для многих людей очень важно, чтобы в окружающий их «воздушный пузырь» радиусом примерно 1–1,5 м не вторгались даже близкие родственники. Отсутствие пространства порождает отрицательные эмоции, нервное и физическое перенапряжение» [76].

ные деньги в предприятия, которые быстро разорвались. Покупка своего первого отеля Mobley в городке Сиско не была для Хилтона самоцелью: он оценивал это приобретение как один из вариантов накопления средств для очередной попытки участия в банковской деятельности. Однако после анализа ситуации в отеле и наблюдений за гостями у Хилтона появилась идея коммерческого использования ее архитектурных особенностей: абсолютно бесполезные с экономической точки зрения колонны в холле гостиницы были «опоясаны» киосками с нужными для путешествующих людей товарами — от газет и журналов до предметов личной гигиены. Прибыльность такого дополнительного сервиса превысила все ожидания. Именно тогда вдохновленный успехом, Кондрад Хилтон отошел от идеи стать финансовым магнатом и сосредоточился на гостиничном бизнесе [77. с. 288–289].

А.Э. Саак и М.В. Якименко приводят основные принципы функциональности французского архитектора Ле Корбюзье для отдельно стоящих зданий — предприятий сервиса:

- строительство на сваях, «поднятие» здания над землей, позволяет использовать освободившиеся пространства для служебных и общих помещений, стоянок;
- наличие плоской крыши — террасы помогает создать дополнительное пространство¹;
- применение каркасной конструкции позволяет свободно перемещать перегородки, а следовательно, при необходимости быстро изменить интерьер. Например, в течение обеденного перерыва переоборудовать вместительный зал пленарных заседаний конферен-

¹ Пример. На крыше екатеринбургского небоскреба «Высоцкий» оборудована смотровая площадка — любимое место экскурсантов. Аквапарк «Лимпопо» летом предлагает услугу «пляж на крыше». Отдыхающих ждут: настоящий пляж, комфортные шезлонги, джакузи, бар с прохладительными напитками. Услуга актуальна для горожан, так как купание в городских водоемах запрещено из-за неудовлетворительных показателей качества воды [78].

ций в небольшие залы для работы секций и деловых встреч;

- ленточное оформление оконных проемов, которые могут быть расположены по-разному в зависимости от внутренней планировки благодаря использованию каркаса при строительстве [77, с. 80].

В настоящее время предприятиями индустрии спорта и отдыха накоплен опыт эффективного использования площадей за счет аренды пространств, размещения рекламы, организации дополнительных услуг, предоставления помещений для занятий непрофильными видами спорта.

Пример. Дворец художественной гимнастики в Лужниках (открыт 18.06.2019 г.) — это, прежде всего, спортивный центр высших достижений, поэтому самой важной частью комплекса является спортивная арена с трансформируемым пространством:

- «Тренировка» на арене одновременно могут заниматься до полутора сотен гимнасток-художниц;
- «Соревнование» в зале свободно разместятся 150 мастеров художественной гимнастики и 4000 зрителей;
- «Концерт» устанавливается 2500 кресел и создается пространство для сцены.

На двух противоположных сторонах спортивной арены размещены огромные информационные медиаэкраны. Освещение выполнено таким образом, чтобы не ослеплять спортсменов и в то же время быть достаточным для высококачественной съемки соревнований телевизионными и видеокамерами. Потолочное пространство оснащено 900 светильниками на темном фоне, создающими иллюзию «звездного неба».

Дворец имеет пять уровней с рациональным использованием их пространств:

- на первом уровне расположены три тренировочных гимнастических зала, раздевалки, помещения для тренеров и судей, сауна и столовая;

- на втором уровне — два зала для занятий хореографией, помещение со спортивными тренажерами и медико-восстановительные кабинеты; на этом же этаже открыт единственный на планете мультимедийный музей, посвященный художественной гимнастике;
- на третьем уровне — пресс-центр, кабинки для комментаторов, пресс-бар;
- на четвертом уровне размещены VIP-ложи для 80 гостей;
- на пятом уровне часть пространства отведена под гостиницу, номера которой (всего их 39 и рассчитаны они на 110 человек) размещены и на предыдущих уровнях с первого по четвертый этажи [79].

Интересно, что во дворце занимаются не только художественной гимнастикой, но и непрофильным для данного сооружения новым олимпийским видом спорта — скалолазанием. Скалодром оборудован на одной из стен дворца. Здесь же проводятся и соревнования высокого статуса по этому виду спорта.

2.9. Оптимизация движения потоков посетителей

Управление движением потоков посетителей для предприятия индустрии спорта и отдыха имеет важное значение с точки зрения:

- *во-первых*, безопасности посетителей, персонала и даже здания или сооружения¹;
- *во-вторых*, пространственного комфорта посетителей и персонала, соответственно, лучшего удовлетворения потребностей посетителей;
- *в-третьих*, коммерческих итогов деятельности предприятия либо проведения мероприятия.

¹ Так, в новогоднюю ночь 2019 года значительная часть посетителей парка им. Горького в Москве предпочла наблюдать за праздником с деревянного пешеходного моста, устроенного над катком. Не выдержав напора людей, мост обрушился. В больницу попало пять человек [80].

Следует отметить, что первые успешные попытки регулировать движение потоков посетителей спортивно-массовых мероприятий предпринимались еще в античности. Так, императорский период истории Древнего мира (31 г. до н.э.–476 г.н.э.) характеризовался культом спортивных состязаний. Для удовлетворения потребностей народа в развлечениях после Колизея (вместительностью свыше 50 тыс. человек) был построен цирк Максимус, трибуны которого в IV веке были расширены до 350 тыс. мест. При этом в конце эпохи Римской империи продолжительность развлекательных представлений достигала 175 дней в году. Громадные цирковые сооружения и амфитеатры воздвигались не только в Риме, но и в Помпее, Кануе, Вероне и Сиракузах. Для того чтобы сделать зрелища более разнообразными, арены крупнейших амфитеатров могли быть переоборудованы в ипподромы; в места битв гладиаторов друг с другом и с хищниками; в бассейны, которые можно было заполнять водой и устраивать поединки на воде с участием судов [81].

Таким образом, древние спортивные арены отличались даже по современным меркам огромными размерами, высокой пропускной способностью, участием большого числа состязующихся и технической сложностью. Там впервые появляются такие принципы разделения потоков посетителей в закрытых помещениях с использованием архитектурно-планировочных решений, которые широко используются и в настоящее время:

- деление трибун на сектора с выделением многочисленных входов/выходов с трибун¹ и мест для зрителей;
- выделение из потоков VIP-гостей и оборудование для них VIP-входов и VIP-трибун, соответственно выделение мест для среднего класса и эконом-класса;
- разделение потоков зрителей и участников состязаний, в том числе лошадей и хищников, с использованием подтрибунных помещений и др.;

¹ Несмотря на огромные размеры арен, в исторических документах отсутствуют сведения о давках при входе-выходе с трибун.

- отсутствие тупиков и резко ссуживающихся пространств на пути движения людей.

Добавим, что в закрытых помещениях стараются не создавать излишних скоплений посетителей (что особенно важно в пандемической ситуации), направлять так, чтобы не было хаотичного движения в случаях экстренных ситуаций. К примеру, в соответствии с российским законодательством, в местах массового скопления людей должны:

- быть обозначены эвакуационные пути к выходам из помещений с использованием светящихся в темноте надписей и пиктограмм,
- применяться заранее разработанные тексты звукового (речевого) оповещения, не позволяющие развиться массовой панике.

Кроме того, в нашей стране с работающими и учащими-ся гражданами регулярно проводятся занятия по отработке спокойного выхода из помещений в случае чрезвычайной ситуации.

Современные системы деления помещений на сектора предусматривают, что проходы в каждый из секторов могут быть ограничены различными способами, начиная с простых перегородок, оградительных лент и охраны, которые ограничивают поток посетителей и направляют их к специально предназначенному входу в ту или иную зону, заканчивая системой пропусков, которая полностью запрещает проход без специальных пропускных документов (списки, приглашения, билеты, бейджи и др.).

Кроме этого, организаторам мероприятий необходимо максимально снижать количество процедур для посещения мероприятия гостей. Например, создать возможность для удаленной регистрации или приобретения билетов.

Управление движением потоков покупателей в магазине. Под управлением покупательским потоком эксперт А.Г. Гордеева подразумевает спектр архитектурно-строительных и ди-

зайнерских решений, способствующих более длительному пребыванию покупателей в магазине, а также (потенциальному) увеличению конверсии (количества покупателей среди посетителей) и среднего чека. Выделяются некоторые инструменты, которые могут помочь сопровождению покупателей по магазину и более длительному их пребыванию:

- *аренная перспектива* — расположение оборудования и товара таким образом, чтобы более высокие элементы не загораживали низкие, при этом покупатель из любой точки может видеть весь или почти весь магазин;
- *показ компетенции* (уровень цен, ассортимент, акции и др.) магазина во входной зоне;
- *выделение основных проходов* как траекторий, по которым нужно провести покупателей, методами расстановки торгового оборудования, особым цветом напольного покрытия, потолочными элементами или светильниками. При этом для комфорта людей ширина прохода между оборудованием должна быть минимум 80–90 сантиметров;
- *расположение зон и товаров внутри основных проходов*, исходя из логики поиска покупателем товара;
- *расположение товаров, которые большинство покупателей приобретают* запланировано — в глубине магазина, поскольку главная цель — задержать клиента как можно дольше (не раздражая его при этом) и показать ему как можно больше товара;
- *расположение в глубине магазина сезонной продукции*;
- *расположение товаров, которые клиенты покупают спонтанно*, — касса или область вблизи кассы. Аксессуары и дополнения хорошо располагать непосредственно рядом с основным ассортиментом;
- *расстановка фокусных точек* (точек притяжения внимания — эстетически оформленных товарных выкладок, фото-имиджа или важной для покупателей информации) в конце основных проходов, на дальних стенах

в глубине магазина. Эти точки останавливают взгляд и притягивают внимание [41].

Оптимизация движения потоков посетителей на крупных выставках. На сегодняшний день в сфере event-обслуживания используются такие методы управления потоками людей на выставках, как

- *координация при помощи специально обученных людей* (координаторов, волонтеров);
- *экспозиционный план*. При входе в выставочное помещение размещают экспозиционный план, на котором показывают инфраструктуру выставки и номера стендов. Обычно план представлен в увеличенном формате и продублирован в полиграфическом исполнении;
- *разделение павильона на сектора*, каждый из которых соответствует своей тематике, потребностям и интересам целевой аудитории. Также выставочный павильон делится на сектор общего и VIP- доступа;
- *системное расположения экспонентов внутри секторов*;
- *размещение инфраструктуры мероприятия* (регистрация, гардероб, точки питания и др.);
- *наличие указателей*. Для указателей важны: размер, яркий цвет, размер и тип шрифта, логотип организации, язык написания (английский и русский), а также месторасположение. В качестве указателей используются короба, баннеры, постеры, элементы универсальных экспозиционных систем. Часто на выставках рядом с указателями находятся координаторы, которые направляют посетителей к интересующему их стенду;
- *наличие полиграфической продукции*: буклеты; каталоги; рекламные брошюры и т.д. Часто в буклеты включают изображение карты расположения стендов, их номеров, названий экспонентов с указанием информации об организации. Такие издания позволяют посетителю точно знать, где расположены необходимые ему участ-

ники и составить оптимальный маршрут посещения крупномасштабного мероприятия;

- *тайминг*. На традиционно проводимых мероприятиях с целью определения промежутков времени с максимальным и минимальным числом посетителей проводятся наблюдения и хронометраж. Проанализировав динамику потоков посетителей, организаторы традиционных выставок могут спланировать тайминг мероприятия, в котором в период спада посещения на выставке будут проводиться обучающие семинары или конференции, что увеличит поток посетителей. Таким образом, появляется возможность провести мероприятие так, чтобы на выставке не было периода «затишья» при постоянном потоке гостей [82].

Оптимизация потоков посетителей массовых мероприятий в нестационарных условиях. Рассмотрение проблемы работы с потоками посетителей спортивно-массовых мероприятий в нестационарных условиях чрезвычайно актуально с позиции безопасности и комфорта участников, например, в условиях городских забегов, шествий и др. В данном случае очень важна безопасность участников.

Пример. Ходынская давка — во время народных гуляний (Москва, 18.05.1896) в честь коронации императора Николая II на Ходынском поле ожидалась раздача подарков, которых было заготовлено 400000. Распущенный слух о их богатом содержимом спровоцировал приход на гулянья не только москвичей, но и жителей Подмосковья и других губерний. В результате возникшей давки по официальным данным погибло 1389 человек, а 1500 получили увечья. Причиной давки стала неудовлетворительная работа организаторов, с одной стороны, обеспечивавшая приток людей больше ожидаемого количества (не менее 500000), с другой стороны, выбор площадки небольшого размера (1 км²) — военного полигона, изрытого траншеями, окопами, воронками от разорвавшихся снарядов, глубоким ко-

лодцем, заложённым бревнами и засыпанным песком, а также неудачное расположение буфетов для раздачи подарков и поведение буфетчиков, спровоцировавшее натиск толпы [83].

Анализируя давнюю трагедию, можно сделать вывод о необходимости подготовки выровненных площадок для проведения современных мероприятий, соответствующих числу ожидающихся гостей, а также корректной рекламы.

Пример. Третьего апреля 2009 года на одной из дискотек города Первоуральска Свердловской области произошла трагедия. Организаторы, пытаясь привлечь посетителей, большинство из которых были подростками, объявили, что первые полчаса вход в зал будет бесплатным. В назначенное время около двухсот человек ринулись к входу. В образовавшейся давке четыре человека погибли на месте, ещё восемь получили ранения. Жертв могло быть значительно больше, если бы не вмешалась милиция, которая разогнала толпу и оказала первую помощь пострадавшим [84].

Следует отметить, что оптимизация потоков посетителей в открытых пространствах осуществляется с учетом особенностей исторической эпохи, её технических достижений и характерных для неё социальных технологий. В настоящее время, как правило, применяется классический прием регулирования — использование труда специально обученных людей (координаторов, волонтеров, регулировщиков-маршалов), а также применение информационных технологий, позволяющих отслеживать динамику движения потоков. Волонтеры владеют информацией о местах и правилах проведения мероприятия, его инфраструктуре; порядке действий в чрезвычайных ситуациях. У них же имеется тайминг с перечислением событий, происходящих в определенное плановое время, а если событие является традиционным, то расстановка специально обученных людей на этапах осуществляется с использованием заранее разработанной математической модели, учитывающей число людей и время прохождения ими конкретных этапов.

2.10. Оптимизация использования ресурсов (бережливое производство, лин-менеджмент)

Лин-менеджмент («Lean production (manufacturing)», лин-менеджмент, бережливое производство¹) — современный подход к управлению предприятием, позволяющий повысить его прибыль с помощью использования уже имеющихся ресурсов предприятия и устранения всех семи видов потерь и вовлечение каждого сотрудника в процесс оптимизации бизнеса.

В соответствии с концепцией бережливого производства всю деятельность предприятия можно классифицировать так:

- операции и процессы, добавляющие ценность для потребителя;
- операции и процессы, не добавляющие ценности для потребителя.

Все, что не добавляет ценности для потребителя, с точки зрения бережливого производства, классифицируется как потери, которые должны быть устранены.

Изначально лин-менеджмент как подход к бережливому управлению предприятием был разработан и применен в начале 1950-х гг. Тайити Оно на базе японского автоконцерна компании Toyota. На данный момент бережливое производство применимо практически в любых сферах деятельности, в том числе в сфере услуг [86].

В России лин-менеджмент только завоевывает популярность. Число предприятий, применяющих бережливые техно-

¹ Однако существуют и такие варианты перевода, как «оптимальное производство», «гибкое производство», «поджарое производство», «производство без потерь». В 1996 году результаты дальнейших исследований бережливого производства Вумека и Джонса были изданы под названием «lean thinking»]. При переводе на русский язык издательство использовало название «Философия бережливого производства», поскольку дословный перевод «бережливое мышление» показался необычным. Но применительно, в первую очередь, к сфере услуг часто встречается использование понятий «бережливое управление» и «лин менеджмент» [85].

логии и извлекающих от них выгоды, постоянно растет. Среди первых компаний, начавших использовать лин-менеджмент, в основном крупные промышленные предприятия: ПАО КАМАЗ, группа ГАЗ, РУСАЛ, ПАО НефАЗ¹, учреждения здравоохранения [87]. Применение же лин-менеджмента в сфере услуг в России находится на начальной стадии развития, в то время как за рубежом это давно стало распространенной практикой. Примеры процессов сервисной деятельности, в которых могут применяться принципы лин-менеджмента, — получение заказа от клиента; прием на работу нового сотрудника и др.

Возвращаясь к теме потерь, отметим, что главным аспектом реализации концепции лин-менеджмента является их выявление и классификация. С точки зрения клиента, многие операции (административные, офисные и др.) не добавляют ценности самой услуге, но компании не могут без них обойтись. Считается, что на административные или офисные расходы приходится основная часть (60–80 %) себестоимости продукта. Потери организации приходится оплачивать потребителям. Поскольку потребители все лучше и лучше разбираются в реальной стоимости товаров и услуг, они ждут, что компании будут оптимизировать свои затраты и устранять потери.

Классификацией и систематизацией потерь в сфере услуг занимались Д. Тэппинг и Д. Майкл. Они выделили семь характерных видов потерь:

1. Потери от перепроизводства. Примеры — изготовление лишних копий документов; проведение собраний, не имеющих четко обозначенной цели; ввод одной и той же информации в различные документы; составление мало востребованных от-

¹ Портал Leaninfo.ru, созданный Высшей школой бизнеса МГУ и Институтом комплексных стратегических исследований, предоставляет информацию об использовании концепции в российских компаниях. Это первый в стране блог о производственном менеджменте, где можно узнать об инструментах бережливого производства, философии кайдзена, опыта лин-менеджмента в России и мире.

четов. Инструменты устранения данных потерь — выравнивание рабочей нагрузки, применение стандартизированной работы, изучение потребности в той или иной операции и др.;

II. Потери из-за ожидания. Примеры — задержки работы из-за большого количества обязательных подписей и разрешений, зависимость собственной работы от других сотрудников, ожидание информации, неполадки программного обеспечения, ожидание потенциальным клиентом подтверждения брони, время выполнения заказа [88]. Инструменты устранения данных потерь — описание процессов, а также системы документооборота и др.;

III. Проблемы потерь из-за лишних движений в сфере услуг часто бывает очень сложно выявить. Движение может проявляться в дублировании информации на разных носителях (бумажном и электронном), вводе информации о клиенте разными службами предприятия сервиса, в том, что сотрудники постоянно переключаются с одного сервера или дисковод на другой, вынуждены слишком много работать с клавиатурой, чтобы выполнить определенную задачу с помощью компьютера и т. д. Инструменты устранения данных потерь — стандартизированная работа, перепланировка рабочего пространства, отслеживание документов и др.;

IV. Потери из-за перемещений — серьезная проблема в сфере услуг, так как любое перемещение с одной операции на другую занимает время и создает очереди. Примеры — отправка ненужных документов, слишком частая регистрация документов. Инструменты устранения данных потерь — равномерное распределение рабочей нагрузки, средства визуального контроля и др.;

V. Излишняя обработка. Примеры — дублирующие друг друга отчеты, распространение недостоверной информации, постоянная правка документов, отсутствие четкого планирования проектов, ненужные собрания. Инструменты устранения данных потерь — методы сбора данных, отслеживание доку-

ментов, средств визуального контроля и систем документооборота;

VI. Запасы являются одним из основных видов потерь в сфере услуг. Примеры — груды бланков, списки нерешенных вопросов во «входящих» электронных письмах, абонентов, которые «висят» на линии, людей, стоящих в очереди, и т. п. Все это говорит об избытке незавершенного производства, которое часто возникает в результате перепроизводства. Инструменты устранения данных потерь — карта потока создания ценности¹, выравнивание рабочей нагрузки и др.;

VII. К потерям из-за брака в сфере услуг относится всё, что вызывает недовольство клиентов: от неточной информации до несоблюдения сроков. Примерами также являются ошибки при установлении цен и вводе данных, передача неполной документации или утеря документов. Инструменты устранения данных потерь — средства визуального контроля, журнал учета остановок и незапланированных заданий, средства предупреждения ошибок, а также карты потока создания ценности.

Иногда выделяется восьмой вид потерь как нерациональное использование рабочей силы, означающий то, что работниками не применяются все имеющиеся у них навыки, знания и способности. Одной из причин таких потерь может быть неграмотная оценка навыков специалистов перед приемом на работу. Инструменты для устранения данных потерь — учет рабочих процессов, стандартизированная работа, короткие результативные совещания.

В заключение отметим, что сфера сервиса чрезвычайно разнообразна, а ее представители резко отличаются друг от друга профессиональными интересами, знаниями, умениями и навыками. Однако, с точки зрения лин-менеджмента, в современных условиях главной задачей становится прививание персо-

¹ Карта потока создания ценностей VSM представляет собой графическое изображение всего процесса производства продукции/услуги.

налу мышления категориями бережливости, для чего все они должны научиться выявлять потери, возникающие в процессе оказания услуги, и находить способы их устранения [85].

2.11. Оптимизация рабочих мест сотрудников

Прием применяется при оптимизации по критерию роста прибыли и продаж, сокращения издержек и др.

Рабочее место — зона пространства, оснащенная необходимым оборудованием для трудовой деятельности одного работника или группы работников. Рациональная планировка рабочего места должна обеспечивать наилучшее размещение орудий и предметов труда, не допускать общего дискомфорта, уменьшать утомляемость работника, повышать его продуктивность труда. Площадь рабочего места должна быть такой, чтобы работник не делал лишних движений и не чувствовал неудобства во время работы. Также важно иметь возможность изменить рабочую позу, положение корпуса, рук, ног.

Организация рабочих мест — система мероприятий по обеспечению рабочих мест средствами и предметами труда, их оптимальному размещению и рациональному использованию рабочего времени. Организация рабочих мест сопряжена с оптимизацией процессов, так как ее цель — обеспечение качественного и эффективного выполнения производственной операции/операций на основе *оптимального использования оборудования и рабочего времени* [89]. Реализация этой цели предусматривает решение таких задач организации рабочих мест, как

- техническая (оснащение прогрессивным оборудованием);
- организационная (обеспечение сырьем и материалами, безопасные и комфортные условия труда);
- социально-экономическая (эффективное использование рабочего времени, создание условий, повышающих

мотивацию труда и ее творческий характер, стимулирующих повышение квалификации);

- психофизиологическая (создание условий, обеспечивающих снижение утомляемости в процессе труда, рациональное расходование физической и первичной энергии, сохранение устойчивой работоспособности и здоровья);
- эргономическая (основные принципы эргономичной организации рабочего места — комфорт и минимизация нагрузок за счет того, что конструкция рабочего места, его размеры и взаимное расположение его элементов должны соответствовать антропометрическим, физиологическим и психофизиологическим и личностным особенностям).

Таким образом, задачи организации рабочих мест направлены на достижение оптимального сочетания вещественных элементов производственного процесса и человека, обеспечение на этой основе высокой производительности и нормальных условий труда.

Согласно статье 209 Трудового Кодекса Российской Федерации, *условия труда* — совокупность факторов производственной среды, оказывающих влияние на работоспособность и здоровье человека. Условия труда классифицируются по гигиеническим критериям¹ на четыре класса — оптимальные, допустимые, вредные и опасные.

Оптимальные условия труда — условия труда, при которых сохраняется здоровье работающих и создаются предпосылки для поддержания высокого уровня работоспособности. Опти-

¹ Прописаны в Руководстве Р 2.2.2006–05 «Гигиеническая оценка факторов рабочей среды и трудового процесса. Критерии и классификация условий труда», утверждены Главным государственным санитарным врачом РФ Г. Г. Онищенко 29.07.2005 [90]. Гигиенические нормативы обоснованы с учетом восьмичасовой рабочей смены. При большей длительности смены в каждом конкретном случае возможность работы должна быть согласована с органами Государственного санитарно-эпидемиологического надзора.

мальные нормативы производственных факторов установлены для микроклиматических параметров и факторов трудового процесса. Для других факторов условно за оптимальные принимаются такие условия труда, при которых неблагоприятные факторы отсутствуют либо не превышают уровней, принятых в качестве безопасных для населения.

Допустимые условия труда — условия труда, характеризующиеся такими уровнями факторов среды и трудового процесса, которые не превышают установленных гигиенических нормативов для рабочих мест, а возможные изменения функционального состояния организма восстанавливаются во время регламентированного отдыха или к началу следующей смены. Условия труда не должны оказывать неблагоприятного воздействия в ближайшем и отдаленном периоде на здоровье работающих и их потомство. Допустимые условия труда условно относят к безопасным.

Следует отметить, что работа в условиях превышения гигиенических норм является нарушением законодательства России и основанием для использования органами Государственного санитарно-эпидемиологического надзора (ГСЭН) и другими контролирующими органами предоставленных им законом прав для применения санкций.

В ГОСТ 12. 1.005–88 «Воздух рабочей зоны. Общие санитарно-гигиенические требования» (ред. от 20.06.2000) представлены оптимальные и допустимые параметры микроклимата в производственном помещении в зависимости от тяжести выполняемых работ, количества избыточного тепла в помещении и сезона (времени года) [91].

Для поддержания нормальных параметров микроклимата в рабочей зоне применяют следующие основные мероприятия:

- механизацию и автоматизацию технологических процессов;
- защиту от источников теплового излучения;

- устройство систем вентиляции, кондиционирования воздуха и отопления.

Кроме того, важное значение имеет правильная организация труда и отдыха работников, выполняющих трудоемкие работы или работы в горячих цехах. Для этих категорий работников устраивают специальные места отдыха в помещениях с нормальной температурой, оснащенных системой вентиляции и снабжения питьевой водой.

В качестве примера рассмотрим требования к микроклимату для рабочего места пользователя персональным компьютером в офисном помещении в соответствии с ГОСТ 12. 1.005–88 «Воздух рабочей зоны. Общие санитарно-гигиенические требования» (ред. от 20.06.2000):

- *оптимальная величина температуры воздуха 22–24 °С (согласно СанПиН 2.2.2.542–96, в холодное время года — 21–23 °С).* При меньшей температуре работник будет чувствовать дискомфорт, снижение производительности труда из-за желания отвлечься от работы с целью согревания; при большей температуре — у человека появляется ощущение духоты, спертости воздуха с появлением головной боли, снижением работоспособности;
- *оптимальная относительная влажность воздуха 60–40%.* При меньшем уровне влажности воздуха у человека наблюдается сухость горла и слизистой оболочки носа и дыхательных путей. Поскольку нарушается нормальная работа дыхательных путей, затрудняется поступление кислорода в организм, быстро появляется утомляемость, нарушение сосредоточенности, ухудшение самочувствия. Слизистая глаз также утрачивает свои защитные функции. Сухой воздух вызывает дополнительное раздражение у тех, кто носит контактные линзы. Влажность «связывает» пыль. Сухой воздух способствует появлению пыли в воздухе помещения, что особенно противопоказано астматикам и аллергикам. Однако

при сильно влажном воздухе (80...95 %) возможны обострения и приступы у больных с различными сердечно-сосудистыми заболеваниями. При температуре окружающей среды +25 °С и выше и одновременно влажном воздухе нарушается отдача тепла с поверхности кожи, и организм может перегреться. Постоянное пребывание человека в помещениях с высокой влажностью приводит к снижению сопротивляемости организма к инфекционным и простудным заболеваниям, а также к более серьезным последствиям: заболеванию почек, туберкулезу, ревматизму и т. д.;

- *скорость движения воздуха не более 0,1 м/с.* Подвижность воздуха, с одной стороны, способствует вентиляции зданий, помещений, приводит к очищению воздуха от загрязнений. С другой стороны, сквозняки имеют негативные последствия: простуды и др.

В литературе описаны заболевания пользователей компьютерной техникой: *синдром хронической усталости* как результат хронического переутомления, стрессов и пр.; *синдром запястного канала (туннельный синдром)* — поражение нервов рук в области запястья, являющееся следствием повторяющихся движений кисти руки, в особенности при работе с клавиатурой, и нажатиями указательного пальца на левую кнопку мыши; *остеохондроз*; *геморрой*; *синдром сухого глаза* — заболевание, для которого характерен разрыв слезной пленки; ожирение.

Из специфики сферы сервиса и ее предприятий существуют дополнительные по отношению к вышеописанным риски для здоровья линейного персонала сферы сервиса, связанные

- *со стрессами и вытекающими из них болезнями сердечно-сосудистой и нервной системы.* Работники, выполняя свои профессиональные обязанности, находятся в постоянном контакте со своими клиентами и их разнообразными запросами. Часто сами клиенты находятся

в стрессовой ситуации, что передается и обслуживающему персоналу. Усугубляет положение и зачастую большая продолжительность рабочей смены с высоким уровнем обслуживания. Кстати, исследованиями физиологов установлено, что продолжительность рабочей смены сотрудников с физическим трудом (например, горничные в отелях) не должна превышать восьми часов. При более продолжительной смене сотрудники работают менее эффективно и многие из них начинают уклоняться от выполнения обязанностей;

- *травматизмом*. Спецификой сферы обслуживания является то, что в силу сезонности на ряде предприятий отрасли часто набирается временный персонал, фрилансеры¹, которые мало обучены приемам безопасной и рациональной работы;
- *варикозным расширением вен*. Согласно правилам корпоративного поведения от многих работников сферы услуг требуется работать стоя. Например, парикмахерам, барменам, администраторам ресепшн гостиниц, продавцам бутиков, стюардессам и др. Часто в корпоративных правилах прописывается требование дресс-кода, при этом одежда и обувь не всегда отвечают требованиям эргономичности и способствуют развитию болезни;
- *болезнями опорно-двигательного аппарата*. В стандартах обслуживания предприятий сервиса могут быть прописаны рабочие позы, вредно влияющие на здоровье работающих. К примеру, от официантов может требоваться подносить тяжелые подносы с заказами при согнутом локте на ладони, из-за чего к концу смены даже у молодых сотрудников «отваливаются» руки и, в конце концов им приходится выбирать между профессией и здоровьем.

¹ Фрилансер (англ. freelancer — солдат-наемник средних веков) — внештатный работник, выполняющий отдельные заказы.

Выход из данной ситуации видится во внедрении на предприятиях сервиса кодексов корпоративной социальной ответственности, в которых организация добровольно берет на себя учет интересов общества путем принятия ответственности за последствия результатов своей деятельности, оказывающих воздействие, в частности на своих работников [92].

При согласовании кодексов корпоративной социальной ответственности должны включаться механизмы социального партнерства с целью обеспечения оптимального баланса в реализации различных интересов сторон, когда собственник рассчитывает обеспечить себе стабильное получение прибыли, а работник — достойные условия труда. Механизм реализации социального партнерства основывается на умении договариваться с партнером, инициировать переговорный процесс и организовывать его. Доктор экономических наук И. В. Соболева считает, что если бизнес не возьмет на себя часть ответственности за решение нарастающих проблем в социально-трудовой сфере, то станет первой их жертвой [93].

Пример. Из-за роста увеличения численности сотрудников в офисных помещениях стало использоваться пространство Open Space, в котором происходит деление на рабочие зоны так, чтобы каждый сотрудник работал максимально эффективно и сам по себе, и в команде. Эксперты, специализирующиеся в области создания офисного стиля и делового комфорта, считают, что наилучшие результаты дает использование стационарных или мобильных перегородок разной высоты и уровня прозрачности. Такие конструкции разделяют офис на индивидуальные изолированные отсеки. Кроме того, зачастую необходимо обеспечить звуковую и визуальную изоляцию рабочих мест [94]. Важен и фактор размещения техники (принтеры, копиры, сканеры), которой регулярно пользуются все работники. Ее нужно рационально разместить на месте пересечения всех рабочих маршрутов.

Для организации отдыха сотрудников можно создать зону для кофе-брейков с высокими столами, чтобы проводить хотя бы небольшое количество времени стоя, что позволит размяться.

Для работы сотрудникам необходима эргономичная мебель (кресло, стол, функциональные аксессуары), при этом в соответствии с принципом «все под рукой» необходимые для ежедневной работы полки, тумбы, шкафы должны находиться на расстоянии вытянутой руки. Такое расположение мебели позволяет исключить ненужные затраты энергии и направить все силы на выполнение своих обязанностей. Важен правильный подбор и расположение клавиатуры (рекомендуется белый цвет) и компьютерной мыши.

Соблюдая требования эргономики и уделяя должное внимание комфорту рабочих мест, возможно легко оптимизировать рабочие места сотрудников, добившись существенного роста производительности труда.

Выводы

По результатам обзора предлагаемых бизнес-консультантами мнений по поводу приемов оптимизации деятельности предприятий сервиса, а также анализа приведенных примеров можно сформулировать выводы:

- приемы оптимизации подбираются, исходя из во-первых, цели оптимизации, которая формируется в соответствии с smart-критериями, во-вторых, с точки зрения достижения этой цели, — идеального конечного результата; в-третьих, критерия/критериев оптимизации; в-четвертых, с учетом ограничений;
- при реализации рассмотренных приемов оптимизации следует учитывать требование клиентоориентированности предприятия сервиса как способность получать

дополнительную прибыль за счет глубокого понимания и эффективного удовлетворения потребностей клиентов;

- практически все рассмотренные приемы предполагают широкое использование современных информационных технологий.

Контрольные вопросы

1. На каких принципах базируются приемы оптимизации?
2. В каких случаях применяется прием вынесения цели за рамки процесса? Приведите пример использования данного приема.
3. Какие непрофильные виды деятельности предприятия индустрии спорта и отдыха могут быть вынесены на аутсорсинг?
4. Приведите примеры онлайн-услуг в индустрии спорта и отдыха.
5. Приведите примеры должностей административного персонала в сфере индустрии спорта и отдыха, которые могут осуществлять свои функции в удаленном режиме работы.
6. Почему проблема рационального использования рабочего времени приобретает особую остроту для предприятий сервиса?
7. Дайте определение понятиям «пропускная способность» и «оборачиваемость посадочных мест». Какие факторы влияют на оборачиваемость посадочных мест в ресторане?
8. Какие пути преодоления фактора сезонности в деятельности предприятий сервиса Вам известны?
9. Приведите примеры услуг индустрии спорта и отдыха, предоставляемых в разных форматах.

10. Расскажите о принципе клиентоориентированности и следовании ему на предприятиях сервиса. В свете теории оптимизации, какие ошибки могут возникать при его применении на предприятиях сервиса?
11. Расскажите о концепции целевого управления Питера Друкера.
12. Каким образом устанавливается оптимальная численность персонала?
13. Расскажите о технологии применения приема исключения лишних этапов бизнес-процесса. Приведите пример его использования.
14. Расскажите о технологии применения приема изменения последовательности этапов исполнения процесса. Приведите пример его использования.
15. Расскажите о технологии применения приема дробления операций. Приведите пример его использования.
16. В каких случаях можно применять прием передачи части или всех функций исполнения услуг машине? Приведите примеры успешной замены человека машиной при исполнении услуги. Какие профессии в сфере сервиса в перспективе уйдут с рынка труда вследствие замены людей на машины?
17. Каким образом, воздействуя на органы чувств потребителя, находящегося в контактной зоне предприятия сервиса, можно добиться роста продаж?
18. Расскажите о классификации энергоэффективности зданий. Что в плане экономии энергоресурсов даст перевод помещения из категории С в категорию А?
19. Расскажите о системах «Умный дом», «Пассивный дом», «Солнечный дом». Каковы их преимущества и недостатки?
20. Каковы ограничения приемов оптимизации площадей помещений предприятий сервиса?

21. Сформулируйте принципы функциональности Ле Корбюзье отдельно стоящих зданий — предприятий сервиса.
22. Зачем нужно управлять движением потоков посетителей? Расскажите о методах управления потоками людей а) в магазинах; б) на крупных деловых мероприятиях в закрытых помещениях; в) в нестационарных условиях (шествиях, забегах и др.).
23. Что Вы знаете о бережливом производстве? В концепции бережливого производства выделяют семь видов потерь. Дайте определение потерям. Расскажите о потерях в сфере услуг. Что нужно делать для искоренения этих видов потерь?
24. Дайте определение понятию рабочее место. Расскажите о рациональной организации рабочих мест. Расскажите о технической, организационной, социально-экономической, психофизиологической, эргономической задачах рабочих мест сотрудников.
25. Дайте определение понятию условия труда. Какие условия труда являются оптимальными? Чем оптимальные условия труда отличаются от допустимых?
26. Расскажите об оптимальных и допустимых показателях микроклимата в производственных помещениях. Какие мероприятия применяются для поддержания этих показателей в рабочей зоне?
27. Расскажите о рисках для здоровья офисных сотрудников и линейного персонала сферы сервиса. Что можно сделать для их предотвращения? На некоторых предприятиях сервиса в целях оптимизации использования площадей и рабочего времени сотрудников им не предоставляются комнаты отдыха. Каковы минусы подобного решения?

3. ОГРАНИЧЕНИЯ ПО ПРИМЕНЕНИЮ ПРИЕМОВ ОПТИМИЗАЦИИ

3.1. Виды ограничений применения приемов оптимизации

В литературе выделены следующие группы ограничений при проведении оптимизационных процессов: организационные, правовые, экономические, технические, социальные, психологические.

Организационные ограничения определяются тем, что предлагаемые приемы реализуются в существующей на предприятии организационной структуре управления в соответствии с принятыми правилами разделения ответственности и функций.

Правовые ограничения заключаются в отсутствии противоречий с действующим законодательством, в том числе с законом «О защите прав потребителей» и нормами Трудового кодекса Российской Федерации.

Экономические и технические ограничения предусматривают недопущение снижения уровня качества продукции и услуг. К примеру, следование принципам эргономичности рабочих мест сотрудников не должно противоречить принципу клиентоориентированности предприятия сервиса. Известен классический пример И. Шарпа, в котором ради удобства носильщиков багажа гости одного из пляжных пансионатов, после долгого пути наконец-то оказавшись на месте отдыха, вме-

сто обещанного им рекламой потрясающего вида океанских просторов были вынуждены лицезреть заднюю дверь кухни и свисающие с бельевого веревки простыни. У клиентов сразу же складывалось негативное первое впечатление о месте предстоящего отдыха, влияющее на их дальнейшее пребывание в пансионате на впечатление от отдыха [95].

Социальные ограничения заключаются в недопущении роста социальной напряженности вследствие попыток оптимизации деятельности предприятий, оказывающих социально важные услуги (здравоохранение, общественный транспорт, общее образование на селе и др.), только по критериям сокращения издержек и росту прибыльности. Очевидно, что в случае общественных благ оптимизация услуг должна быть многокритериальной и учитывать не только издержки исполнителей услуг, но и показатели социального благополучия населения. Например, внедрение системы «бережливая поликлиника» с ее учетом потребностей пациентов как можно меньше времени проводить в очередях, записываясь на прием и оформляя различные документы, не может вызывать негативных отзывов потребителей медицинских услуг.

Вместе с тем можно отметить, что при правильном выборе критериев оптимизации и формулировании ограничений оптимизация деятельности предприятий индустрии спорта и отдыха может привести к созданию новых высокотехнологичных рабочих мест¹, сервисных продуктов с формированием новых социальных ценностей (услуги антикафе, котокафе и др.), улучшению социальных показателей развития территорий, таким образом, способствуя реализации социальных бизнес-проектов.

Психологические ограничения не допускают повышения уровня социальной напряженности, психологического дис-

¹ Для высокотехнологичных рабочих мест характерны оснащенность передовым технологическим оборудованием и условия труда, отвечающие современным нормам, вкупе с высокой культурой самих работников и их уровнем жизни, соответствующим высокой заработной плате [96].

комфорта в коллективе и обществе. М. Ю. Гордеев, А. Б. Борисов и Н. С. Коршак отмечают: «Сотрудники не любят оптимальные процессы. Настоящая оптимизация процессов неизбежно усиливает эксплуатацию исполнителей, поэтому неизбежно явное и неявное, часто даже неосознаваемое людьми сопротивление. Почему переход к следующему уровню регламентации является изменением корпоративной культуры» [97].

Эксперт бизнес-школы SRC О. М. Левяков предлагает технологию подготовки персонала к изменениям. В соответствии с концепцией управления по целям сотрудники должны понимать причины оптимизации. В ее процесс должны быть вовлечены руководители всех уровней, которые будут проводить разъяснительную работу среди рядовых сотрудников. Необходимо разъяснить персоналу преимущества и правила работы в новой системе, организовывать обучение. Дать понять сотрудникам, что внедрение новой технологии необратимо. Обеспечить стабильность для ключевых сотрудников, которые работают на предприятии долгое время, пользуются уважением в коллективе. Они могут повлиять на ход событий в решающий момент. Также проводниками изменений могут стать и неформальные лидеры. Целесообразно разъяснить пользу от нововведений и этой категории сотрудников, чтобы привлечь их на свою сторону [98].

3.2. Комплексный подход при применении приемов оптимизации

Важным замечанием является и то, что проведение даже однокритериальной оптимизации требует комплексного подхода¹ с реализацией одновременно нескольких приемов.

¹ Комплексный подход — требование учитывать входящие в структуру исследуемой системы взаимосвязанные («родственные») факторы, которые влияют на анализируемую проблему.

Пример. Рассмотрим конкретную оптимизационную задачу — оптимизация предприятия общественного питания по критерию повышения скорости оборачиваемости посадочных мест [99]. Некая столовая расположена в офисном центре. Целевая аудитория — сотрудники и посетители офисов, учащиеся близлежащей школы. Особенность работы предприятия — повышенный спрос на услуги в часы обеденного перерыва. По результатам наблюдения за работой предприятия установлено:

- часы «пик» предприятия с 11:00 до 13:00;
- часы «затишья» с 10:00 до 11:00, а также с 15:00 до 16:00;
- длина очереди в часы «пик» достигает 20–25 человек;
- каждый день в часы «пик» из-за отказа стоять в очереди уходит не менее 15 потенциальных клиентов предприятия, финансовые потери от этого с учетом среднего чека заведения 170 руб. составляют 629 850 руб./год;
- клиенты начинают отказываться от услуг предприятия, когда очередь достигает 10 человек;
- лимитирующий этап — работа раздаточной линии.

Наиболее простым решением проблемы повышения скорости оборачиваемости посадочных мест представляется установка еще одного кассового аппарата. Однако площадь столовой не позволяет это сделать без уменьшения числа столов, что не даст нужного эффекта. Также не даст нужного эффекта и увеличение числа работников раздаточной линии, так как на данной площади они будут мешать друг другу. Между тем наблюдения показали, что на скорость оборачиваемости посадочных мест влияет ассортимент продаваемых блюд, работа раздаточной линии, формат обслуживания.

Проведена оптимизация меню [10] с выделением наиболее трудоемких с точки зрения подачи и приготовления блюд, а также низко прибыльных позиций меню. Их исключение позволило повысить скорость движения очереди в 1,3 раза и сократить число ожидающих обслуживания человек с 20–25 до 17–19 человек.

В связи с заменой кассового аппарата на более производительный скорость движения очереди повысилась в 1,4 раза, а число человек в очереди сократилось до 11–14 человек.

Для разгрузки зала предложено частично изменить формат обслуживания — ввести услугу разноса еды по офисам. Часть офисных работников согласились воспользоваться этой услугой в часы «пик». При этом скорость движения очереди повысилась в 1,4 раза, а количество человек в очереди сократилось до 8–10 человек.

Для того чтобы снизить число посетителей в часы «пик» и повысить в часы «затишья», не списывая нереализованную продукцию, предложено проводить акцию «Счастливые часы». Так как продажи заметно падают с 15:00 до 16:00, целесообразно ввести акцию ежедневно в это время. Размер скидки составит 25 % на все меню. Внедрение акции «Счастливые часы» повысит скорость движения очереди в 1,1 раза, а количество человек в очереди по итогам четырех шагов оптимизации сократится до 7–9 человек с 20–25 первоначально, что будет положительно влиять на выбор потребителей в пользу данного предприятия общественного питания.

После внедрения мероприятий встанет вопрос о том, не появится ли новый лимитирующий этап в виде очереди к посадочным местам? В столовой установлен телевизор и клиенты ранее просматривали шоу продолжительностью одного сюжета около 45 минут. Замечено, что контент шоу нравился большинству, но не всем посетителям, кроме того, он совсем не подходил с этической точки зрения школьникам. Предложено заменить шоу на приятный видеоряд с бодрой музыкой (около пяти минут). Смена музыкального оформления контактной зоны привела к тому, что клиенты стали засиживаться за столом в два раза меньше. Таким образом, за одним столом в час «пик» находилось меньшее количество клиентов, то есть удовлетворялась их потребность в пространственном комфорте.

Таким образом, в данной оптимизационной задаче комплекс мероприятий оптимизации по критерию повышения скорости оборачиваемости посадочных мест включил пять приемов:

- оптимизация меню;
- внедрение технической инновации (нового кассового аппарата);
- частичное изменение формата обслуживания — введение услуги выносного обслуживания;
- проведение акции, стимулирующей потребителей совершать покупки в часы «затишья»;
- изменение музыкального оформления контактной зоны.

Понятно, что применение одного — двух приемов вместо предлагаемых пяти не смогло бы кардинально изменить ситуацию с неприемлемой для потребителей длиной очереди.

3.3. Функции приемов оптимизации

По результатам проведенного обзора источников информации как по приемам оптимизации, так и ограничениям к их применению можно выделить функции приемов оптимизации (табл. 3).

Таблица 3

Функции приемов оптимизации

| Функция | Достижение критериев оптимизации | Приемы оптимизации |
|---------------|---|--|
| Экономическая | Рост прибыли, сокращение издержек, сокращение срока окупаемости инвестиций, рост коэффициента загрузки предприятий, повышение скорости оборачиваемости посадочных мест, рациональное использование ресурсов | Вынесение цели за рамки процесса. Оптимизация рабочего времени. Оптимизация ассортимента услуг. Изменение форматов обслуживания. Оптимизация работы персонала. Изменение оформления контактной зоны |

Окончание табл. 3

| Функция | Достижение критериев оптимизации | Приемы оптимизации |
|-----------------|---|--|
| Организационная | Рост прибыли, сокращение издержек | Вынесение цели за рамки процесса. Изменение форматов обслуживания. Оптимизация работы персонала. Изменение оформления контактной зоны |
| Техническая | Рост прибыли, сокращение издержек, повышение производительности труда, рациональное использование ресурсов, минимизация срока окупаемости инноваций | Вынесение цели за рамки процесса. Изменение форматов обслуживания. Оптимизация работы персонала. Изменение оформления контактной зоны |
| Социальная | Сокращение числа жалоб и обращений в органы власти; рост числа клиентов | Изменение форматов обслуживания. Оптимизация работы персонала. Изменение оформления контактной зоны |
| Эргономическая | Повышение производительности труда за счет создания функционального комфорта для персонала, рациональное использование ресурсов, сокращение числа больничных листов сотрудников | Оптимизация работы персонала. Изменение оформления контактной зоны |

Достижение результатов оптимизации (исполнение функции) можно оценить по достижению критериев оптимизации.

Выводы

Выделены виды ограничений применения приемов оптимизации: организационные, правовые, экономические, технические, социальные, психологические. По результатам рас-

смотрения ограничений при проведении оптимизационных процессов можно сформулировать выводы:

- при правильном выборе критериев оптимизации и ее приемов социальные противоречия могут быть сглажены или сняты;
- персонал предприятия сервиса нужно заблаговременно готовить к изменениям, которые произойдут в ходе оптимизационного процесса;
- приемы оптимизации дают эффект при их комплексном использовании, что позволяет избежать возникновения новых лимитирующих процесс стадий;
- выделены функции приемов оптимизации: экономическая; организационная; техническая; социальная.

Как видно, рассмотренные приемы оптимизации бизнес-процессов компании в большинстве примеров не отличаются сложностью и для их внедрения требуется готовность предприятий и их коллективов к изменениям.

Контрольные вопросы

1. Перечислите виды ограничений применения приемов оптимизации.
2. Как не допустить роста социальной напряженности при оптимизации предприятий, оказывающих услуги, влияющие на социальное благополучие населения?
3. Как подготовить персонал к проведению оптимизации?
4. Дайте определение понятию «комплексный подход». Почему его использование необходимо при проведении оптимизационного процесса?
5. По каким критериям можно оценить социальные последствия оптимизации?
6. По каким критериям можно оценить выполнение эргономической функции в ходе оптимизационного процесса?

СПИСОК БИБЛИОГРАФИЧЕСКИХ ССЫЛОК

1. Голубева Т. Б. Основы моделирования и оптимизации процессов и систем сервиса : учебное пособие. Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2017. 108 с.
2. Голубева Т. Б. Приемы оптимизации деятельности предприятий сервиса // Проблемы экономики и управления предприятиями, отраслями, комплексами : монография / под общ. ред. С. С. Чернова. Новосибирск : Изд-во ЦРНС, 2017. С. 101–129.
3. Международный стандарт ISO 9001:2000. Системы менеджмента качества. Требования. URL: <https://studylib.ru/doc/419798/mezhdunarodnyj-standart-iso-9001-2000-sistemy-menedzhmenta> (дата обращения: 06.01.2021).
4. Кобелев Н. Б. Методы оптимального управления отраслью обслуживания населения. М. : Легкая и пищевая промышленность, 1981. 232 с.
5. Стеняев В. М., Сушков Ю. А. Проектирование объектов бытового обслуживания на основе применения экономико-математических методов. Л. : Стройиздат, Ленинградское отделение, 1983. 160 с.
6. Леднев В. А. Развитие рыночных отношений в индустрии спорта России : дис. ... д-ра экон. наук / В. А. Леднев. М., 2006. 301 с.
7. Лукашук В. Трансформация спорта: от забавы к индустрии // Социология: теория, методы, маркетинг. 2009. № 2. С. 140.

8. ГОСТ Р 52024–2003. Услуги физкультурно-оздоровительные и спортивные. Общие требования. URL: <http://base.garant.ru/187140/> (дата обращения: 06.01.2021)
9. Федеральный закон от 04.12.2007 № 329-ФЗ «О физической культуре и спорте в Российской Федерации». URL: <http://base.garant.ru/12157560/> (дата обращения: 06.01.2021).
10. Екатеринбург — Арена : официальный сайт. URL: <http://ekt-arena.ru/#rec159415713> (дата обращения: 06.01.2021).
11. Дворец игровых видов спорта: официальный сайт. URL: <http://divsport.ru/> (дата обращения: 06.01.2021).
12. Оборин М. С., Климова О. В. Природный фактор как базовая основа рекреационной деятельности // Известия ПГПУ им. В. Г. Белинского. 2012. № 29. С. 120–121.
13. Бондаренко Г. А. Менеджмент гостиниц и ресторанов: учебное пособие. М. : Новое знание, 2008. 365 с.
14. Большой толковый словарь русского языка / под ред. С. А. Кузнецова. СПб.: Норинт, 1998. URL: <http://www.gramota.ru/slovari/info/bts/> (дата обращения: 06.01.2021).
15. Бакулина М. С. Системный и комплексный подходы: сходство и различие // Вестник Красноярского государственного педагогического университета им. В. П. Астафьева. 2011. № 2.
16. Спицнадель В. Н. Основы системного анализа : учебное пособие СПб. : Издательский дом «Бизнес-Пресса», 2000. 326 с.
17. Сагалович А. В. Методы оптимизации бизнес-процессов от Александра Сагаловича: вынесение идеального конечного результата за рамки процесса. Часть 1 // ЕВР. Educational Business Portal: бизнес-образование в Беларуси для персонала и руководителей. URL: <https://ebp.by/stati/optimizatsiya-biznes-protsessov-chast-1/> (дата обращения: 06.01.2021)

18. Рахимбекова Ж. С., Климова Т. Б., Закурдаева В. В. Аутсорсинг как способ повышения конкурентоспособности предприятий гостиничного бизнеса // Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса. 2020. Т. 6. № 3. С. 26–34.
19. Крутских И. А. Как сохранить малый и средний бизнес в нестабильной экономической ситуации? // Консалтинг и тренинги Санкт-Петербурга : информационный портал. URL: <http://www.nastol.ru/Go/ViewArticle?id=4699> (дата обращения: 06.01.2021).
20. Федеральный закон № 422-ФЗ от 27.11.2018 (с изм. от 15.12.2019 № 428-ФЗ) «О проведении эксперимента по установлению специального налогового режима «Налог на профессиональный доход»». URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_311977/b95cb9fec1c635e413e8e40c9bb7e951acd3bf97/ (дата обращения: 06.01.2021).
21. Фитнес-клуб в формате онлайн: как устроен сервис удаленных тренировок с инструктором. URL: <https://biz360.ru/materials/fitnes-klub-v-formate-onlayn-kak-ustroen-servis-udalyennykh-trenirovok-s-instruktorom/> (дата обращения: 06.01.2021).
22. Сорокина С. Н. Майнд-фитнес — новая образовательная технология // Социальная сеть работников образования: информационный портал. URL: <https://nsportal.ru/shkola/dopolnitelnoe-obrazovanie/library/2017/08/13/maynd-fitness-novaya-obrazovatel'naya-tehnologiya> (дата обращения: 06.01.2021).
23. Тренер по майнд-фитнесу // Атлас новых профессий. URL: <http://atlas100.ru/catalog/obrazovanie/trener-po-maynd-fitnessu/> (дата обращения: 06.01.2021).
24. Нифонтова А. Д., Голубева Т. Б. Детокс-бары как новое направление формирования культуры здорового образа жизни // Физическая культура, спорт и здоровье

- молодежи: материалы Всерос. науч.-практ. конф. / под науч. ред. К. В. Чедова. Пермь : Перм. гос. нац. исслед. ун-т. 2018. С. 98–102.
25. Востребованность услуг по доставке еды. URL: <http://evonews.org/user-news/10257-vostrebovannost-uslug-po-dostavke-edy.html> (дата обращения: 06.01.2021).
26. Питер Друкер: цитаты, афоризмы. URL: <http://citaty.info/man/piter-druker> (дата обращения: 06.01.2021).
27. Курочкина О. Выручка в ресторане: как её считать? Основные правила расчета и анализа выручки в ресторане с ключевыми показателями // II Ресторанный экономический форум (14.03.2016). URL: <http://restoranoff.ru/solutions/management/vyruchka-v-restorane-kak-ee-schitat/> (дата обращения: 06.01.2021).
28. Оборачиваемость мест на предприятиях общественного питания различного типа // Моя библиотека: информационный портал. URL: <https://mybiblioteka.su/1-27517.html> (дата обращения: 20.07.2019).
29. Миронов С. К. Еще один способ оптимизации ресторана // Агентство оптимизации ресторанного бизнеса РестКонсалт : сайт. URL: http://restconsult.ru/sergey_mironov/esche_odin_sposob_optimizatsii_restorana.html (дата обращения: 06.01.2021).
30. Коновалова Е. Е., Лаптева Е. В., Крапивко П. А. Экономика впечатлений как инструмент по сглаживанию сезонности в индустрии гостеприимства // Вестник ассоциации вузов туризма и сервиса: научный журнал. 2019. Т. 13. № 2. С. 99.
31. Губернский яхт-клуб «Коматек»: официальный сайт. URL: <http://komatek-club.ru/> (дата обращения: 06.01.2021).
32. Офисные сотрудники снимают яхты на час обеда. Даже на Урале такое возможно // Моменты: агентство ярких новостей. URL: <https://momenty.org/city/5068> (дата обращения: 06.01.2021).

33. Горнолыжный комплекс «Гора Белая» : официальный сайт. URL: <http://www.gorabelaya.ru/> (дата обращения 06.01.2021)
34. Лифановская Е. В., Голубева Т. Б. Услуги экопитания предприятий сезонных видов спорта // Развитие технологий здоровьесбережения в современном обществе : материалы докладов участников международного студенческого научного конкурса (Екатеринбург, 21 мая 2018 г.). Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2018. С. 63–67.
35. ГОСТ Р 50646–2012. Услуги населению. Термины и определения. URL: <http://docs.cntd.ru/document/1200102288> (дата обращения: 06.01.2021).
36. Форматы предприятий общественного питания // Знайтовар. Ру. URL: <https://znaytovar.ru/s/Formaty-predpriyatij-obshhestvenn.html> (дата обращения: 06.01.2021).
37. Услуги кейтеринга в Екатеринбурге // Zeppelin: ресторан, клуб: официальный сайт. URL: <http://zeppelin-ekb.ru/kejttering/> (дата обращения: 06.01.2021).
38. Обзор: фитнес-центры // Деловой квартал. URL: <https://www.dk.ru/news/obzor-fitnesscentry-236575768> (дата обращения: 06.01.2021).
39. Фитнес-клуб в формате онлайн: как устроен сервис удаленных тренировок с инструктором. URL: <https://biz360.ru/materials/fitnes-klub-v-formate-onlayn-kak-ustroen-servis-udalyennykh-trenirovok-s-instruktorom/> (дата обращения: 06.01.2021).
40. Зарабатываем деньги на собственном бассейне // Помощь бизнесу: информационный портал. URL: <http://bishelp.ru/svoe-delo/otrasl-12555/zarabatyvaem-dengi-na-sobstvennom-basseyne> (дата обращения: 06.01.2021)
41. Гордеева А. Г. Новый поворот... что он нам несет? Движение покупательского потока в торговом зале: анализ, приемы оптимизации // SRC: бизнес-школа.

- URL: <http://www.src-master.ru/article27196.html> (дата обращения: 06.01.2021).
42. Услуга меню подушек // Бизнес без проблем (Управление отелом). 2012, февраль. URL: <https://ekb.pulscen.ru/firms/98264781/articles/66930> (дата обращения: 06.01.2021).
43. Ладыгина Е. Е. Концептуальная модель формирования и оценки уровня клиентоориентированности предприятий // Вестник МГСУ. 2017. Т. 12. Вып. 3(102). С. 285.
44. Саид-Галиев М. Р., Сотников Е. В. «Золотые» унитазаы, или болезнь под названием «клиентоориентированность» // Консалтинг и тренинги Санкт-Петербурга : информационный портал [Электронный ресурс]. URL: <http://www.nastol.ru/Go/ViewArticle?id=4569> (дата обращения: 20.07.2017).
45. Кулинич А. И. Клиентоориентированность: вся правда от практического теоретика // SRC: бизнес-школа. URL: <https://www.src-master.ru/article26784.html> (дата обращения: 20.07.2017).
46. Голубева Т. Б., Тропина Л. К., Нифонтова А. Д. О выявлении потребностей клиентов при выборе приемов оптимизации предприятия сервиса // Публичное/частное в современной цивилизации : сб. науч. тр. XXII российской науч.-практ. конф. (с междунар. участием) (г. Екатеринбург, 16–17 апреля 2020 года) / под ред. Л. А. Закс [и др.]. Екатеринбург : Гуманитарный университет, 2020. С. 581–585.
47. Воронцова Ю. В., Горячева Я. В. Проблемы управления клиентоориентированностью организации // Вестник университета. 2018. № 9. С. 7.
48. Друкер П. Управление, нацеленное на результат. М. : Технол. шк. бизнеса, 1994. 191 с.
49. Друкер П. Эффективное управление: экономические задачи и оптимальные решения. М. : Фаир-Пресс, 1998. 285 с.

50. Хильб М. Интегрированный менеджмент персонала. Цели — стратегии — инструменты. М.: Дело и Сервис, 2006. 256 с.
51. Голиней А. И. За что сотрудники отдела маркетинга получают зарплату? Определение результатов деятельности службы маркетинга // Новости маркетинга. 2008. № 4. URL: <https://www.src-master.ru/article13297.html> (дата обращения: 06.01.2021).
52. Сьюэлл К., Браун П. Клиенты на всю жизнь ; пер. с англ. М. Иванова и М. Фербера. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2017. С. 134–135.
53. Мальцев С. В. «Сколько точно вешать в граммах?» Расчет оптимальной численности персонала // SRC: бизнес-школа. URL: <https://www.src-master.ru/article31778.html> (дата обращения: 06.01.2021).
54. Бондаренко Д. Семь простых приемов оптимизации бизнес-процессов // На стол руководителю: деловой еженедельник. 2017. № 10. URL: <http://www.pastol.ru/Go/ViewArticle?id=4214> (дата обращения: 06.01.2021).
55. Рыбаков М. Ю. Как навести порядок в своем бизнесе : практикум. М. : Икар, 2011. 380 с.
56. Безруков О. Г. Возможно ли увеличить производительность труда на 10000 % в течение года? // Консалтинг и тренинги Санкт-Петербурга : информационный портал. URL: http://www.treko.ru/show_article_2272 (дата обращения: 06.01.2021).
57. Юрина Е. Ю. Оптимизация бизнес-процессов компании: пошаговое руководство // IBS: умный выбор меняющихся технологий. URL: <http://www.ibs.ru/media/media/optimizatsiya-biznes-protsessov-kompanii-poshagovoe-rukovodstvo/> (дата обращения: 06.01.2021).
58. Балин Г. Г., Голубева Т. Б. Применение вендинговых аппаратов в физкультурно-оздоровительных и спортивных

- сооружениях//VI Международная студенческая научная конференция «Студенческий научный форум 2014». URL: <http://www.scienceforum.ru/2014/686/6279> (дата обращения: 06.01.2021).
59. Ивушкина А. Кибераврал: роботы могут отобрать у россиян половину рабочих мест//Известия. 10.09.2019.
60. Барменам и бариста нашли замену. Он не уйдет на больничный, но за свою работу просит 5 миллионов//Моменты: агентство ярких новостей. URL: <https://momenty.org/city/5068> (дата обращения: 06.01.2021).
61. Как улучшить работу фитнес-клуба?//TOPFITNESS: информационный портал. URL: <https://topfitness.ua/kak-uluchshit-rabotu-fitness-cluba> (дата обращения: 06.01.2021).
62. CRM программа для фитнес-клуба. Программа для оптимизации фитнес студии. URL: <https://prostoy-site.ru/optimizaciya/programma-dlya-optimizacii-fitness-studii.html> (дата обращения: 06.01.2021).
63. Приемская Е. Вымирающий вид: какие профессии уходят в прошлое//Известия. 14.02.2017.
64. Карнаухова В. К., Краковская Т. А. Сервисная деятельность: учебное пособие. Ростов н/Д.: МарТ, 2006. 256 с.
65. Богачева Е. Г. Как войти в праздник?//SRC: бизнес-школа. URL: <https://www.src-master.ru/article22308.html> (дата обращения: 06.01.2021).
66. Аромамаркетинг: технология привлечения клиентов // Дневник успеха: информационный портал. URL: <http://dnevnyk-uspeha.com/rabota-i-karera/aromamarketing-tehnologija-privlechenija-klientov.html> (дата обращения: 06.01.2021).
67. Алenuшкин Д. Ароматизация в ресторанах // Ресторан. 2004. № 7. URL: http://aromat-uspekha.ru/publ/aromatizacija_v_restoranakh/1-1-0-2 (дата обращения: 06.01.2021).

68. Ароматный опыт или аромамаркетинг на Западе и в России: компания «Ларом» // Тренинговое агентство МАСТЕР-КЛАСС. URL: <http://www.master-class.spb.ru/artreclama/aromatnyj-opyt-ili-aromamarketing-na-zapade-i-v-rossii/> (дата обращения: 06.01.2021).
69. Ароматизация SPA-салонов, салонов красоты, парикмахерских // AromaVent: научный подход к ароматизации воздуха. URL: <http://aromavent.ru/aromaty-dlya-biznesa/aromatizatsiya-spa-salonor-salonor-krasoty-parikmaherskih> (дата обращения: 06.01.2021).
70. Полковникова М. И. Экстерьер и интерьер современного магазина. Их влияние на потребителя. Что необходимо менять в новых условиях для оптимизации деятельности магазина // SRC: бизнес-школа. URL: <https://www.src-master.ru/article26775.html> (дата обращения: 06.01.2021).
71. Богачева Е. Г. Освещение, которое продает // SRC: бизнес-школа. URL: <https://www.src-master.ru/article13158.html> (дата обращения: 06.01.2021).
72. Проничева А. С., Иващенко И. А., Деменев А. В. Концепция ресурсосбережения при эксплуатации объектов гостиничной недвижимости // Вестник Ассоциации вузов туризма и сервиса. 2019. № 2. С. 139–142.
73. Петрова В. К. Технологии «Умного дома» и энергоэффективная малоэтажная жилая застройка // Строительство и архитектура. 2010. № 2 (11).
74. Голикова А. А., Нагаева З. С. Пассивный дом (Экодом) // Строительство и техногенная безопасность. 2019. № 14 (66). С. 15–20.
75. Зубарева Г. И. Солнечный дом с вегетарием / Г. И. Зубарева // Вестник ПНИПУ. Строительство и архитектура. Т. 10. № 2. С. 126–135.
76. Валова (Копылова) В. Д. Основы экологии : учебное пособие. М. : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2002. С. 97.

77. Саак А. Э., Якименко М. В. Менеджмент в индустрии гостеприимства (гостиницы и рестораны) : учебное пособие. СПб. : Питер, 2008. 432 с.
78. В аквапарке «Лимпопо» функционирует пляж на крыше // vibirai.ru : информационный портал, 07.08.2014. URL: https://ekaterinburg.vibirai.ru/articles/v_akvaparke_limpopo_funkcioniruet_plyaj_na_kryshe-1202604 (дата обращения: 06.01.2021).
79. Дворец художественной гимнастики Ирины Винер-Усмановой (Центр художественной гимнастики) : официальный сайт. URL: <http://vinercenter.ru/> (дата обращения: 06.01.2021).
80. Обрушение моста в парке Горького // INFOX.ru : новостной портал, 01.01.2019. URL: <http://www.infox.ru/news/282/211763-v-novogodnuu-noc-v-parke-gorkogo-v-moskve-obrusilsa-most-video> (дата обращения: 06.01.2021).
81. Кун Л. Всеобщая история физической культуры и спорта : пер. с венгерского. М. : «Радуга», 1982. С. 85.
82. Суворова Я. В. Оптимизация потоков посетителей на крупномасштабных мероприятиях // VII Международная студенческая электронная конференция «Студенческий научный форум-2015». URL: <http://www.scienceforum.ru/2015/1167/13059> (дата обращения: 06.01.2021).
83. Дар Д. История и причины давки на Ходынском поле // Syl.ru: информационный портал URL: <https://www.syl.ru/article/345170/istoriya-i-prichinyi-davki-na-hodyinskoy-pole> (дата обращения: 06.01.2021).
84. Трагедия на дискотеке в Первоуральске // LiveInternet: информационный портал, 03.04.2009. URL: <https://www.liveinternet.ru/users/3119767/post99736028/> (дата обращения: 06.01.2021).
85. Воронина Л. А., Мизина Д. Н. Перспективы применения лин-менеджмента в сфере услуг // Вестник науки

- и образования. 2018. Т. 1. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/perspektivy-primeneniya-linmenedzhmenta/viewer> (дата обращения: 06.01.2021).
86. Кунгурцева В. С. Актуальность применения линменеджмента в банковской сфере // Финансы, денежное обращение и кредит. 2012. № 4 (89). С. 129–130.
87. Опыт внедрения технологий бережливого производства в здравоохранении : обзор лучших практик / М. Л. Протасова [и др.] // Социальные аспекты жизни населения: электронный научный журнал. 2019. 65 (4). 35 с. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/opyt-vnedreniya-tehnologiy-berezhlivogo-proizvodstva-v-zdravoohranenii-obzor-luchshih-praktik/viewer> (дата обращения: 06.01.2021).
88. Кабанов А. А., Чудновский А. Д. Повышение лояльности потребителя на основе принципов бережливого производства // Инновации и инвестиции. 2016. № 4. С. 146–149.
89. Тихомирова Т. П. Организация, нормирование и оплата труда на предприятии : учебное пособие. Екатеринбург : Изд-во ГОУ ВПО «Рос.гос.проф.-пед.ун-т», 2008. 185 с.
90. Руководство Р 2.2.2006–05 «Гигиеническая оценка факторов рабочей среды и трудового процесса. Критерии и классификация условий труда». Утверждены Главным государственным санитарным врачом РФ Г. Г. Онищенко 29.07.2005. URL: <http://base.garant.ru/12142897/> (дата обращения: 06.01.2021).
91. ГОСТ 12.1.005–88. ССБТ. (ред. от 20.06.2000) Воздух рабочей зоны. Общие санитарно-гигиенические требования. URL: http://ohranatruda.ru/ot_biblio/normativ/data_normativ/4/4654/ (дата обращения: 06.01.2021).
92. Конарева Л. А. Качество и социальная ответственность // США-Канада. Экономика — политика — культура : общественно-политический журнал 2009. № 5. С. 40–43.

93. Соболева И. В. Социальная ответственность бизнеса: глобальный контекст и российские реалии // Вопросы экономики. 2005. № 10. С. 90–102.
94. Концепция «Open Space» // АПРОЕКТ: поиск идентичности. URL: http://a-project-group.ru/open_space.html (дата обращения: 06.01.2021).
95. Шарп И. Философия гостеприимства Four Seasons. Качество, сервис, культура и бренд. М. : Альпина Паблишер, 2015. 366 с.
96. Балацкий Е. Экспертные параметры Доктрины высокотехнологичных рабочих мест // Общество и экономика. 2014. № 12. С. 24–26.
97. Гордеев М. Ю., Борисов А. Б., Коршак Н. С. Технология оптимизации бизнес-процессов // Корпоративный менеджмент: информационный портал. URL: http://www.cfin.ru/itm/bpr/optimization_technology.shtml (дата обращения: 06.01.2021).
98. Левяков О. М. Сопротивление персонала изменениям // SRC : бизнес-школа. URL: <https://www.src-master.ru/article25961.html> (дата обращения: 06.01.2021).
99. Русскина М. С., Голубева Т. Б. Оптимизация работы предприятия общественного питания по критерию оборачиваемости посадочных мест // X Международная студенческая электронная научная конференция «Студенческий научный форум-2018». URL: <https://scienceforum.ru/2018/article/2018003479> (дата обращения: 06.01.2021).

СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

Бозин В. П. Основы экономики недвижимости в спорте и туризме : учебник для вузов / В. П. Бозин. Москва : Советский спорт, 2005. 195 с. ISBN 5-85009-968-9.

Вумек Д. П. Бережливое производство: как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании : пер. с англ. Джеймс Вумек, Дэниел Джонса. Москва : Альпина Паблишер, 2013. 470 с. ISBN 5-961600093

Голубева Т. Б. О выявлении потребностей клиентов при выборе приемов оптимизации предприятия сервиса / Т. Б. Голубева, Л. К. Тропина, А. Д. Нифонтова // Публичное/частное в современной цивилизации: сб. науч. тр. XXII российской науч.-практ. конф. (с междунар. участием) (г. Екатеринбург, 16–17 апреля 2020 года) / под. ред. Л. А. Закс [и др.]. Екатеринбург : Гуманитарный университет, 2020. DOI 10.35853/UfH-Public/Private-2020–56.

Жеребцов В. Сервисная деятельность и бережливое производство — взгляд изнутри: совместимость и противоречия // Бережливое производство и LEAN-технологии. URL: <http://www.leaninfo.ru/2015/05/12/service-leanvzglyad-iznutri-sovmestimost-i-protivorechiya/> (дата обращения: 06.01.2021).

Линдстром М. Чувство бренда. Воздействие на пять органов чувств для создания выдающихся брендов / Мартин Линдстром; предисл. Ф. Котлера [пер. с англ. Н. Г. Яцюк ; под ред. Ю. В. Наврозова]. Москва : Эксмо, 2008. 271 с. ISBN 978-5-699-16031-0.

Майкл Д. Бережливое производство + шесть сигм в сфере услуг. Как скорость бережливого производства и качество шести сигм помогают совершенствованию бизнеса. Москва : Альпина Бизнес Букс, 2011. 494 с. ISBN 978-5-91657-250-6.

Скотт М. К. Фирма профессиональных услуг : руководство для менеджеров по максимизации прибыли и стоимости / М. К. Скотт ; [пер. с англ. А. Калинина, Б. Пинскера]. Москва : Олимп-Бизнес, 2004. 250 с. ISBN 5-901028-85-6.

Технологии и методы оздоровительного сервиса : учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности 101103 «Социал.-культур. Сервис и туризм» специализация «Культур.-валеолог. сервис» ; под ред. Е. А. Сигиды. Москва : ИНФРА-М, 2010. 190 с. ISBN 978-5-16-003074-6.

Технологии услуг в индустрии спорта и активного досуга / Л. К. Тропина, Л. Н. Фитина, Т. Б. Голубева, Н. Б. Серова ; [под общ. ред. Л. Н. Фитиной]. Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2020. 144 с. ISBN 978-5-7996-3131-4.

Учебное издание

Голубева Татьяна Брониславовна

**ПРИЕМЫ ОПТИМИЗАЦИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ
ПРЕДПРИЯТИЙ ИНДУСТРИИ
СПОРТА И ОТДЫХА**

Редактор О. С. Смирнова
Верстка Е. В. Ровнушкиной

Подписано в печать 15.11.2021. Формат 60×84 1/16.
Бумага офсетная. Цифровая печать. Усл. печ.л. 6,74.
Уч.-изд.л. 6,0. Тираж 30 экз. Заказ 216.

Издательство Уральского университета
Редакционно-издательский отдел ИПЦ УрФУ
620049, Екатеринбург, ул. С. Ковалевской, 5
Тел.: 8 (343) 375-48-25, 375-46-85, 374-19-41
E-mail: rio@urfu.ru

Отпечатано в Издательско-полиграфическом центре УрФУ
620083, Екатеринбург, ул. Тургенева, 4
Тел.: 8 (343) 358-93-06, 350-58-20, 350-90-13
Факс: 8 (343) 358-93-06
<http://print.urfu.ru>

